

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN
POR COMPROMISOS EN LA EMPRESA QUIFATEX S.A. PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

GUIDO ANDRÉS MORA CÁRDENAS

DIRECTOR: MGTR. DAVID HIDALGO SOLÁ

QUITO, JUNIO 2016

DIRECTOR:

Mgtr. David Hidalgo Solá

INFORMANTES:

Lic. Lilia Terán C.

Dr. Franklin Maldonado

DEDICATORIA

El esfuerzo y la dedicación plasmados en este trabajo lo dedico a Dios porque sin su bendición no hubiera llegado este día (al fin), a mi familia, especialmente a mis padres que me han brindado su apoyo, cariño y ejemplo durante toda mi vida y finalmente a mis metas que me han dado la motivación para buscar una mejor versión de mi cada día.

Guido

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, siempre será mi alma mater y a sus docentes que fueron parte de mi formación académica, misma que me ha permitido alcanzar mis metas académicas.

No quiero dejar a un lado a todas las personas que me ayudaron durante este camino, a mis hermanas que siempre me han sabido brindar sabio consejo y ayuda en los momentos precisos, especialmente a mi hermana Haddy por ser un pilar fundamental para realizar este trabajo. A mis amigos y todas las personas que creyeron en mí les doy las gracias infinitamente.

Y finalmente quiero agradecer al Ing. Mgtr. David Hidalgo Solá por brindarme su apoyo y guía a lo largo del desarrollo de este trabajo.

Guido

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA 3

1.1 ANTECEDENTES 3

1.1.1 Historia 3

1.1.1.1 Tipo de Negocio 4

1.1.2 Situación Actual de la Empresa 4

1.1.2.1 Misión 4

1.1.2.2 Visión 4

1.1.2.3 Objetivos 5

1.1.2.3.1 Objetivo General 5

1.1.2.4 Valores Corporativos 5

1.1.2.5 Responsabilidad Social 6

1.1.3 Modelo Organizativo 7

1.1.3.1 Estructura Organizativa 7

1.1.3.2 Estructura Funcional 17

1.1.4 Recursos Empresariales 18

1.1.4.1 Sistemas de Información 18

1.1.4.2 Infraestructura 19

1.2 MATRIZ EFI 20

2 ANÁLISIS EXTERNO 23

2.1 MATRIZ PEST 23

2.2 MATRIZ EFE 25

2.3 FODA ACTUAL DE LA EMPRESA 28

3 MODELO DE GESTIÓN POR COMPROMISOS, UNA NECESIDAD ANTE EL CAMBIO 31

3.1 MARCO GLOBAL 31

3.1.1 Introducción al modelo de gestión por compromisos 32

3.1.1.1 Bases del modelo 32

3.1.1.1.1 Administración científica 32

3.1.1.1.2 Pirámide de Maslow 34

3.1.1.1.3 Teoría de los factores de Herzberg 37

3.1.1.1.4 Administración por objetivos 39

3.1.1.1.5 Objetivos S.M.A.R.T. 42

3.1.1.1.6 Gestión del desempeño 47

3.1.1.2 Liderazgo en compromisos 49

3.2 APORTE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. 52

3.2.1 Gestión del talento humano 52

3.3	APORTE A LOS PRACTICAS ACTUALES DE ADMINISTRACIÓN	54
3.3.1	Prácticas de administración	54
4	PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL MODELOS GESTIÓN POR COMPROMISOS EN LA EMPRESA QUIFATEX S.A.	57
4.1	MARCO GLOBAL DE INTEGRACIÓN	57
4.1.1	El despliegue de la nueva dirección estratégica	57
4.1.1.1	Formulación de una Visión corporativa	57
4.1.1.2	Alineación de la cultura empresarial con la nueva visión corporativa	58
4.1.1.3	Fusión de la norma ética y conducta interna con los valores culturales	61
4.1.1.4	Definición y propuesta de la Visión, Misión y Funciones de RRHH para el nuevo modelo de gestión por compromisos	62
4.1.2	El modelo integrado de gestión de personas	64
4.1.2.1	Nuevos roles de la organización	67
4.1.2.1.1	Gestión de cambio organizacional	68
4.1.3	Procesos y herramientas para la gestión del personal	72
4.1.3.1	El Jefe como gestor de personas	72
4.1.3.2	Procesos Clave	74
4.1.3.2.1	Gestión y evaluación por competencias	74
4.1.3.2.2	Clasificación profesional	84
4.1.3.2.3	Aprendizaje y Gestión de Formación	90
4.1.3.2.4	Desarrollo del talento y people review	100
4.1.3.2.5	Gestión por compromisos	108
4.1.4	PROA y la planificación en la gestión de personas	154
4.1.5	Comunicación Interna	156
4.1.5.1	Conceptos Clave	156
4.1.5.2	La comunicación interna como herramienta de Gestión.	157
4.1.6	Motivación Estratégica	161
4.1.6.1	Como empresa	161
4.1.6.2	Como líder de grupo	163
4.1.6.3	Como colaborador	164
4.1.7	Impacto del modelo en el incremento de la productividad	168
4.1.7.1	Impacto estratégico	168
4.1.7.2	Impacto y resultado económico	175
4.1.7.2.1	Presupuesto de inversión	176
4.1.7.2.2	Activos Fijos	176
4.1.7.2.3	Activos Intangibles	177
4.1.7.2.4	Capital de trabajo	178
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	180
5.1	CONCLUSIONES	180
5.2	RECOMENDACIONES	182
	REFERENCIAS	184

ANEXOS 186

- Anexo 1: Ficha descripción puesto tipo Quifatex S.A. 187
- Anexo 2: Formulario de entrevista People Review Quifatex S.A. 188
- Anexo 3: Modelo Portal del Empleado 191
- Anexo 4: Caso Práctico: Funcionamiento GxC a Nivel Gerencial 193
- Anexo 5: Caso Práctico: Cálculo de retribución variable Departamento financiero Quifatex S.A. período 2014-2015 194
- Anexo 6: Cuantificación de la productividad Caso Práctico período 2014-2015 196
- Anexo 7: Ejemplo Consolidación GxC 201

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2: Matriz de Factores Internos	22
Tabla 1: Matriz PEST	24
Tabla 3: Matriz de Factores Externos	27
Tabla 4: Análisis FODA	29
Tabla 5: Principales aportes a los modelos tradicionales de RRHH	53
Tabla 6: principales aportes de la gestión por compromisos a los modelos actuales de administración	54
Tabla 7: Visión, Misión y Funciones de RRHH para el modelo GxC	63
Tabla 8: Cambios en los modelos	81
Tabla 9: Rol de Gestores de disciplinas	89
Tabla 10: Modelo de catálogo de formación	95
Tabla 11: Comparación de potenciales	101
Tabla 12: Modelo de perfil directivo buscado por la GxC	102
Tabla 13: Tratamiento de altos potenciales	103
Tabla 14: Cálculo de la retribución variable fija	151
Tabla 15: Cálculo puntos de ranking al 120	152
Tabla 16: Roles fundamentales de la comunicación interna	158
Tabla 17: Cuestionario de auto-evaluación Modelo GxC	162
Tabla 18: Presupuesto de inversión	176
Tabla 19: Presupuesto de Activos Fijos	177
Tabla 20: Presupuesto de Activos Intangibles	178

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Unidades de negocio Quifatex S.A.	8
Figura 2: Organigrama Estructural Quifatex S.A.	18
Figura 3: Posicionamiento en el mercado	19
Figura 4: Propuesta nuevos valores culturales de la empresa	59
Figura 5: Modelo integrado de gestión de personas	64
Figura 6: Propuesta nuevos roles de la organización	67
Figura 7: Fuentes de resistencia al cambio	70
Figura 8: Perfil de inteligencia emocional de un jefe	74
Figura 9: aspectos fundamentales dentro de sistema de gestión por competencias	75
Figura 10: Proceso de evaluación de competencias	82
Figura 11: Evaluación Modelo GxC	83
Figura 12: Enfoques Modelo GxC en la evaluación de competencias	84
Figura 13: Sistema de clasificación profesional	85
Figura 14: Ciclo de clasificación profesional	88
Figura 15: Propuesta de clasificación profesional	90
Figura 16: Ejes de actuación Modelo GxC	92
Figura 17: Catálogo modelo desarrollo profesional	94
Figura 18: Funcionamiento principal del gestor de formación	98
Figura 19: Aprendizaje gestor de formación en la intranet	98
Figura 20: Impacto de la formación	99
Figura 21: Funcionamiento People review	105
Figura 22: Modelo GxC	109
Figura 23: Cronograma Modelo GxC - Evaluado	120
Figura 24: Cronograma Modelo GxC - Evaluador	127
Figura 25: Cronograma Modelo GxC - Responsable de los objetivos de unidad	136
Figura 26: Remuneración variable total o distribución en masa	150
Figura 27: Funcionamiento PROA	155

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo consta de cinco capítulos. En el primer capítulo se realiza un análisis interno de la empresa Quifatex S.A., partiendo por sus antecedentes donde se conocerá la historia de la empresa y a su vez el tipo de negocio, seguido a esto se recopiló datos tales como visión, misión, objetivos, valores corporativos y recursos empresariales mismos que darán a conocer la situación actual de la empresa, se analizó y desarrolló la estructura organizativa de la empresa y finalmente se realizó una matriz de evaluación de factores internos (EFI).

En el segundo capítulo se realizó un análisis externo de la empresa donde se utilizaron la matriz PEST, matriz de evaluación de factores externos (EFE), y un FODA actualizado de la empresa.

En el tercer capítulo se revisaron las bases para el modelo de gestión por compromisos y como estas aportan a la nueva propuesta de gestión, al mismo tiempo se realizaron tablas comparativas de manera muy específica sobre los aportes de la gestión por compromisos a los modelos actuales de gestión de personas y administración de recursos.

En el cuarto capítulo se realizó el desarrollo de una propuesta del modelo de gestión por compromisos que se adapte a la empresa Quifatex S.A., en donde se pueda obtener indicadores de productividad que ayuden a generar información para el beneficio de la gestión empresarial dentro del entorno actual que se desenvuelve.

Y por último en el quinto capítulo se formuló conclusiones sobre lo observado en esta ponencia y las recomendaciones para el modelo propuesto a la empresa Quifatex S.A. con la finalidad de incrementar la productividad del personal.

INTRODUCCIÓN

Las empresas a nivel mundial enfrentan diariamente retos que las motivan a buscar nuevas opciones de cambio para mejorar y volverse competitivas en el medio que se desenvuelven, este fenómeno no es extraño para la empresa Quifatex S.A. que lleva casi cuarenta años dentro del mercado ecuatoriano, desarrollándose dentro de varios mercados como son las importaciones, comercialización, representación de marcas y productos en diferentes regiones y sectores de la industria del Ecuador.

A pesar de ser una de las empresas más grandes a nivel nacional, Quifatex S.A. debe reinventarse permanentemente para mantenerse como una empresa competitiva dentro del mercado, ya sea en busca de nuevos sectores donde pueda llegar como empresa o internamente, implementando nuevas propuestas de mejora en la administración que permitan a la empresa evolucionar y adaptarse a mundo globalizado y en permanente transformación.

Los cambios en el entorno nacional hacen que Quifatex S.A. busque mejoras dentro de la empresa, pretende crear una imagen renovada, comprometer a sus empleados firmemente a su nueva visión como empresa e incrementar la productividad en todas las áreas para obtener mejoras en los resultados a largo plazo.

Por lo expuesto anteriormente en el siguiente trabajo analizaremos la situación actual de Quifatex S.A. como empresa para proponer la implementación del modelo de gestión por

compromisos en la empresa Quifatex S.A., que tendrá como meta fundamental adaptar esta solución innovadora en tiempo y forma para que logre de manera eficaz incrementar la productividad de los empleados de la compañía y de esta manera poner en evidencia todas las ventajas que este modelo puede aportar a la administración.

1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Historia

Realizando una regresión cronológica de sucesos que marcan la vida de esta institución hacemos referencia a 1978 donde QUIFATEX S.A., fue fundada el 26 de mayo con administración y capital suizo.

Inicialmente Quifatex S.A. representaba a compañías internacionales de productos químicos y colorantes para textiles. Posteriormente se fueron añadiendo nuevas líneas de distintas áreas de comercialización: veterinaria, materias primas para la industria farmacéutica y alimenticia, maquinaria, productos farmacéuticos, productos de consumo y cuidado personal, agricultura, entre otros.

En 2011 se funda QUICORP, siendo este un holding, una empresa internacional especializada en Latinoamérica, con una estructura regional flexible y con unidades de negocios focalizadas, que brinda excelentes servicios en producción, mercadeo, ventas y distribución adaptados a las necesidades de sus clientes.

Y Finalmente se funda Química Suiza Industrial en Perú, Colombia, Ecuador, Bolivia, Venezuela y Rep. Dominicana. Empresas adicionales adheridas al grupo para poder focalizar talentos y esfuerzos a nuevos mercados.

Actualmente Quifatex S.A. es una empresa en constante crecimiento que ha llegado a convertirse en una empresa dinámica u muy bien organizada, con reconocido liderazgo en servicios de mercadeo y distribución.

1.1.1.1 Tipo de Negocio

Quifatex S.A. es una empresa importadora, comercializadora y representante de marcas y productos con presencia en diferentes regiones y sectores de la industria en Ecuador.

1.1.2 Situación Actual de la Empresa

1.1.2.1 Misión

Ser la compañía más profesional en servicios de mercadeo y distribución en el Ecuador.

1.1.2.2 Visión

Ser la opción preferida para representar compañías y marcas reconocidas en Ecuador. Utilizar nuestras ventajas de conocimiento de mercado, distribución, mercadeo y tecnología a favor de nuestras representadas.

1.1.2.3 Objetivos

1.1.2.3.1 Objetivo General

Ser una corporación internacional líder en: brindar soluciones confiables e innovadoras en los sectores salud y consumo, generar valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas, y contribuir al bienestar de la sociedad

1.1.2.4 Valores Corporativos

Los valores corporativos son esenciales en una empresa, estos principios permiten alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la compañía, es por esto que dentro de Quifatex S.A. tenemos los siguientes:

- **Compromiso:** Cumplimos con nuestras obligaciones y compromisos. Tenemos el comercio de productos y servicios de alta calidad, lo que beneficia a nuestros clientes y consumidores. Trabajamos rápido y eficientemente como un equipo para asegurar la satisfacción de nuestros clientes. Nos esforzamos para lograr resultados que generen valor.
- **Innovación:** Nos motiva la creatividad y la mejora continua. Incorporamos la última tecnología y las mejores prácticas.

- Integridad: Basamos nuestro éxito en la honestidad y la confianza. Promovemos el orden, la puntualidad y la disciplina.
- Respeto: Tratamos a las personas con dignidad y consideración. Actuamos con responsabilidad social y ambiental. Actuamos con humildad.

El hecho de que la empresa ya cuente con una sólida base en este aspecto hace que la propuesta de implementar un sistema de Gestión por compromisos sea altamente viable dentro de la empresa, los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y esto significa que la empresa tiene una cultura organizacional que cumple con las condiciones del entorno.

1.1.2.5 Responsabilidad Social

Quifatex S.A. es una corporación con más de 7 décadas líderes en la representación, importación, fabricación, mercadeo, logística, distribución y asistencia técnica de productos farmacéuticos, consumo, insumos y equipos para los sectores: industrial, agro-veterinario y construcción. Su compromiso va más allá de la entrega de productos y servicios de calidad a sus clientes de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Es una empresa que actúa de manera responsable hacia el medio ambiente y con respeto a las comunidades con las que interactúa.

Es así como las acciones realizadas por la empresa buscan la sostenibilidad de los programas o proyectos que trabajamos conjuntamente con nuestros socios estratégicos. Asimismo, buscan alinear los objetivos empresariales con los de con los de sus Stakeholders.

Quifatex participa principalmente apoyando las distintas iniciativas que se vienen desarrollando tanto en el sector educativo como en el de salud. La relevancia de ambos sectores para el país es un punto de inspiración que la empresa ha fijado como meta activa para el desarrollo de la sociedad. Quifatex cree en la mejora constante de la calidad de vida de las comunidades que son parte del panorama social actual del país.

1.1.3 Modelo Organizativo

1.1.3.1 Estructura Organizativa

Quifatex S.A. cuenta con modelo de negocio dividido en seis unidades de negocio, cada una cumple con funciones específicas que aportan a que el negocio crezca continuamente:



Figura 1: Unidades de negocio Quifatex S.A.

CIPHARMA

A través de CIPARMA se proporcionan servicios de desarrollo, fabricación y acondicionado de productos farmacéuticos para atender las necesidades de diversas empresas nacionales y extranjeras. Asimismo, a través de su marca FANTAPE elaboran, producen y distribuyen reconocidas marcas de cintas autoadhesivas.

LOGÍSTICA

Con esta división la empresa busca ser líder como proveedores de servicios logísticos de la más alta calidad, optimizando la cadena de valor para sus clientes y empresas representadas nacionales e internacionales.

La empresa cuenta con personal especializado, capacidad instalada de última generación, áreas con temperatura controlada y servicios de acondicionado in house.

Sus servicios están respaldados por sistemas de gestión integrados (ERP) los cuales incluyen el acceso a consultas vía web en línea de inventarios, seguimiento al estado de sus órdenes, indicadores de servicios y más.

La calidad de sus servicios está garantizada por las certificaciones: Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) e ISO 9001:2008. Los servicios de logística incluyen:

- **Planificación y Abastecimiento:** La empresa presta servicios de planificación y abastecimiento de mercadería, maximizando la disponibilidad de los productos y manteniendo niveles óptimos de inventario al menor costo. Administran los suministros, realizan compras locales y comercio internacional.
- **Logística de Entrada:** Atienden pedidos de proveedores para la recepción de mercadería nacional e importada con el propósito de hacerla disponible para la venta.
- **Almacenamiento:** La empresa cuenta con áreas especiales para productos controlados, áreas de temperatura controlada, cámaras frías y congeladoras para mantener la cadena de frío de los productos. Asimismo, realizan el control de lotes gestionando la mercadería en función a la fecha de ingreso y la fecha de expiración de la misma. Utilizan tecnología de punta a través del WMS (Warehouse Management) de ERP-SAP para la optimización en la administración de sus stocks.

- **Acondicionamiento:** La empresa brinda servicios de: marbeteo, inkjet, packs, termoencogidos, cambio de insertos y acondicionados a pedido de sus clientes, contando con la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- **Preparación de Pedidos:** La empresa recibe los pedidos de sus clientes, los fraccionan y generan las órdenes de atención para los distintos tipos de almacenes internos para la recolección de productos terminados, muestras médicas, material promocional, entre otros. Cuentan con distintos materiales de embalaje, tanto para la adecuada conservación de productos como para su cadena de frío. Realizan la emisión de documentos comerciales.
- **Distribución Física:** Su servicio de distribución multimodal cubre el territorio a nivel nacional. Asegurando la cadena de frío y el nivel de servicio a través del control satelital de flota, seguimiento online de pedidos e indicadores de gestión. Brindan servicios de Express Delivery de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
- **Logística Inversa:** Ofrecen el servicio de gestión de devoluciones y cambio de productos, recall y destrucción de mercadería a solicitud de sus clientes y/o empresas representadas.

INDUSTRIAL

Química Suiza Industrial (QSI) es una empresa que desarrolla soluciones integrales, ofreciendo materias primas y productos especializados, además de maquinaria y equipos de primera calidad junto con Servicios de Laboratorio, Servicio de Asistencia Técnica y Certificaciones. QSI atiende los sectores Industrial, Construcción, Minería y Agro-Veterinaria. Sus servicios incluyen:

- Alquiler de instrumentos de topografía y maquinarias de construcción. Con más de 16 años de experiencia en el mercado, Química Suiza Industrial (QSI) conoce perfectamente lo que necesitan sus clientes en una obra cuando del suministro de equipos de topografía se trata. Se distinguimos por:
- Disponibilidad inmediata, equipos con accesorios completos, calidad y precisión de los instrumentos, respaldados por certificados de calibración, confiabilidad del instrumental, capacitación y servicio técnico oportuno. Todo esto acompañado por tarifas justas y competitivas.
- Calibración.: Cuentan con un moderno laboratorio destinado a la calibración, el cual está equipado con patrones debidamente calibrados, trazables a patrones nacionales e internacionales y bajo condiciones ambientales controladas y monitoreadas por un experimentado personal, altamente capacitado en brindar soluciones

integrales a sus problemas en medición. Cada vez son más las razones que llevan a las empresas a calibrar sus equipos con su laboratorio para:

- Mantener y verificar su buen funcionamiento.
 - Responder a los requisitos establecidos en las normas de calidad y a reglamentaciones nacionales.
 - Garantizar la fiabilidad y trazabilidad de las medidas.
-
- Capacitación: La empresa cuenta con un Centro de Investigación y Desarrollo implementado en nuestro Laboratorio, el cual les permite brindar a sus clientes de forma permanente cursos, capacitaciones y asesorías personalizadas y grupales, en temas específicos de los sectores Alimenticio, Textil y Cosmética.
 - Certificación oeko-tex®: La empresa brinda el mejor asesoramiento a nuestros clientes en el proceso de obtención del certificado Oeko-Tex, con el cual se garantiza que los productos textiles no contienen sustancias tóxicas, siendo este un tema muy sensible hoy en día para los consumidores de países extranjeros y en consecuencia un requerimiento esencial para los exportadores y fabricantes locales. Representantes exclusivos del prestigioso Instituto Hohenstein a nivel regional, QSI acompaña a sus clientes durante las diversas pruebas que se realizan a sus productos textiles.

- Laboratorios: La empresa cuenta con un equipamiento de última tecnología que les permite estar presente en los principales rubros del mercado. De igual modo, cuentan personal altamente capacitado, que se asegura de entregar siempre la máxima calidad en sus productos. Esto les permite brindar servicios como:
 - Laboratorio de alimentos: Especializados técnicamente en el diseño y desarrollo de fórmulas creativas y personalizadas para el uso en alimentos procesados y bebidas, según las necesidades de sus clientes. Buscamos ser la mejor alternativa de calidad-costo en el mercado. Las modernas instalaciones están implementadas con equipos de medición y análisis de última generación en vista que representan a empresas internacionales, líderes en el sector. Cuentan con áreas funcionales específicas para la Investigación y Desarrollo, el Diseño de Aplicaciones, la Evaluación Sensorial y el Control de Calidad de los insumos alimenticios.
 - Laboratorio de farma – cosmética: El laboratorio de Aplicaciones Cosméticas y Farmacéuticas, permite que la empresa se especialice en la creación y desarrollo de fórmulas innovadoras para la industria y en todos los proyectos de sus clientes según sean las necesidades. Gracias a que sus instalaciones están implementadas con modernos equipos, cuentan con áreas funcionales específicas para el Diseño y Desarrollo de Formulaciones, el Estudio de Estabilidad y el Análisis de Eficacia de las fórmulas solicitadas.

- Laboratorio textil/cuero: Se especializan en todos los procesos de las distintas fibras existentes en la industria Textil y del Cuero. QSI cuenta con el más completo equipo de profesionales especializados en brindar, de manera eficaz, pruebas y ensayos de calidad. Los resultados obtenidos y su posterior entrega, se rigen bajo las normas técnicas y las exigencias del mercado internacional. Implementado con tecnología de punta y una moderna instalación, el laboratorio permite brindarles un servicio de calidad a través de la Asistencia Técnica, el Desarrollo de Muestras de Color, Acabados Especiales y Pruebas de Control de Calidad.

- Laboratorio de diseño y aplicación de aditivos para construcción y minería: Se especializan técnicamente en el diseño y desarrollo de fórmulas adecuadas y personalizadas de concreto y asfalto para el uso en la construcción y minería, según las necesidades de sus clientes. Buscan ser la mejor alternativa de calidad-costeo en el mercado. Las modernas instalaciones están implementadas con equipos de avanzada tecnología que les permiten repetir las condiciones presentadas en las obras. Contamos con áreas funcionales específicas para la Investigación y Desarrollo, el Diseño de Aplicaciones.

- Mantenimiento: Ofertan a sus clientes el Servicio de Asistencia Técnica, el cual brinda el mantenimiento adecuado de las herramientas Hilti durante su vida útil. El Servicio y Atención

Técnica (SAT) cuenta con la certificación de la norma ISO 9001:2008 para el mantenimiento de equipos de pesaje, equipos para laboratorio e industria, equipos geodésicos y topográficos, garantizando un sistema de gestión de la calidad en el sector. Cuentan con los únicos laboratorios autorizados en el Perú, lo cual les permite brindar repuestos originales de acuerdo a la demanda, cumpliendo así con las actuales exigencias y lineamientos del mercado. Ofrecemos capacitación de manera constante a nuestro personal, asegurando su calidad profesional al momento de brindar el mantenimiento.

QSI se caracteriza por ofrecer permanente asesoría técnica, además de los servicios de mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo y de reparación utilizando herramientas y patrones certificados que cuentan con una trazabilidad a patrones nacionales e internacionales.

VENTAS CONSUMO

La empresa cuenta con equipos y sistemas de última generación que brindan seguridad y garantizan la calidad en todos sus procesos. Además, cuentan con un grupo humano altamente capacitado y enfocado en el desarrollo de productos especializados en el mercado trade e institucional.

Cuentan con un sofisticado sistema de planeamiento y de reporte que permite que empresas grandes, líderes mundiales, depositen su confianza en la empresa: Sus servicios incluyen:

- Marketing Consumo

- Análisis de la competencia.
- Elaboración del plan de marketing.
- Estrategias de posicionamiento.
- Análisis de mercado y ejecución de estrategias alineadas a la casa matriz.

- Marketing Farma

- Investigación de Mercados.
- Desarrollo de Negocios.
- Capacitación y entrenamiento.
- Planeamiento, Gestión y Control de Promoción y Ventas.
- Capacitación.
- Monitoreo Comercial.
- Seguimiento al crecimiento de ventas.
- Estructura de la fuerza de ventas.
- Rentabilidad del producto.

VANTTIVE

Es una empresa que ofrece soluciones medicas innovadoras, personalizadas, rápidas y efectivas a sus clientes y aliados a través de una eficiente distribución, soporte científico, estratégico y tecnológico con responsabilidad social en medicamentos especiales para pacientes especiales y asegurar su implantación nacional.

1.1.3.2 Estructura Funcional

Vemos que la estructura Funcional de la empresa permite desarrollar el nuevos sistema propuesto dado que sigue una visión horizontal, la misma que permite plantear objetivos transversales dentro de la compañía que a su vez mejora la productividad no solo a nivel global sino también en cada puesto de trabajo, este hecho es fundamental dado el crecimiento de la empresa y su proyección a futuro.

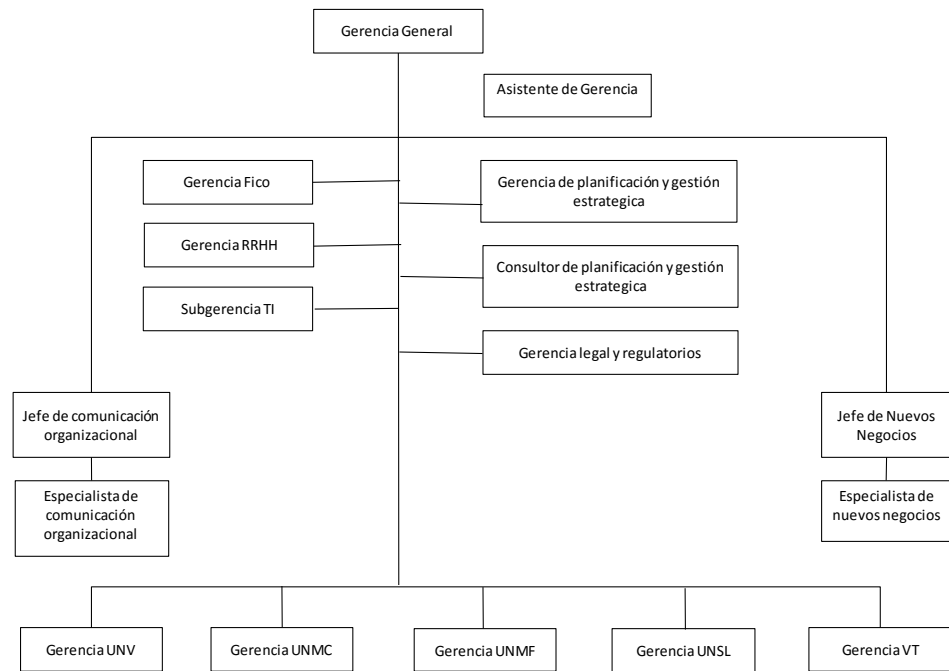


Figura 2: Organigrama Estructural Quifatex S.A.

1.1.4 Recursos Empresariales

1.1.4.1 Sistemas de Información

Quifatex S.A. cuenta con un sistema integrado de gestión informático que se tramita vía servidor WEB lo que permite a la empresa estar conectados para enviar y recibir la información de manera rápida y eficiente, esto permite que el trabajar el Sistema de Gestión por compromisos vía plataforma en red sea factible, es decir toda la información, evidencias, resultados que tengan que ver con la gestión por compromisos serán evidenciadas y gestionadas dentro de la plataforma de información.

Esto es una facilidad para que la empresa pueda conocer de manera transparente la implementación del proceso y como se debe manejar el mismo.

1.1.4.2 Infraestructura

Quifatex S.A. cuenta con sus oficinas centrales en Quito ubicadas en Av.10 de Agosto 10640 y Manuel Zambrano, desde este punto central maneja el siguiente esquema de representación institucional a nivel del país, lo que le permite posicionarse como una de las empresas más grandes del país:

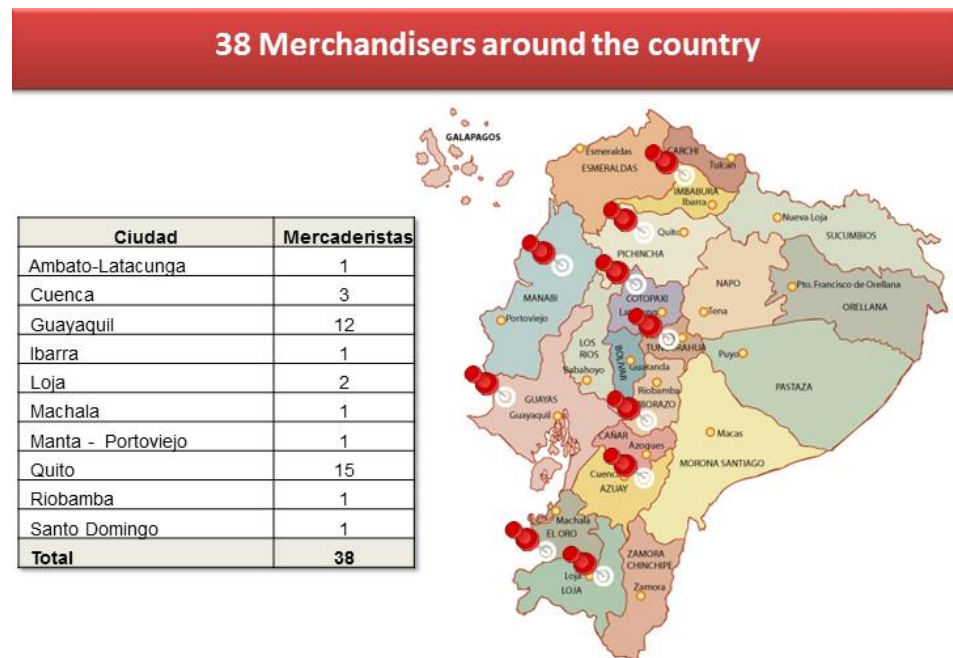


Figura 3: Posicionamiento en el mercado

La magnitud de la empresa permite realizar una propuesta para un sistema de Gestión por compromisos que logre integrar a toda la empresa a una misma visión, dejando a un lado las diferencias creadas por antiguos sistemas de liderazgo.

1.2 MATRIZ EFI

Un paso importante para conocer la situación interna de la empresa es la elaboración de una matriz EFI, este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al momento de elaborar la matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos y aún más importantes entender a fondo los factores incluidos en las cifras reales, para llegar a esto los pasos a seguir son los siguientes:

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes para su ponderación.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una Fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Teniendo en cuenta lo anterior realizamos la siguiente matriz:

Tabla 1: Matriz de Factores Internos

FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Cal. Ponderada
Adecuada planificación estratégica	3%	3	0,09
Liquidez Financiera.	2%	3	0,06
Personal Capacitado	3%	4	0,12
Plan de carrera	5%	4	0,2
Valores Empresariales	5%	3	0,15
Negociación con los proveedores	3%	4	0,12
Reconocimiento en el Mercado	6%	4	0,24
Infraestructura	2%	3	0,06
Constante innovación	8%	4	0,32
Se propone y acepta nuevas ideas para mejorar la compañía	5%	4	0,2

DEBILIDADES

Atención al cliente post venta	2%	2	0,04
Retención personal capacitado	7%	1	0,07
Falta de estandarización de procesos	4%	2	0,08
Falencias en la comunicación (Horizontal y Vertical)	7%	1	0,07
Clima Laboral deficiente.	5%	1	0,05
Desconocimiento de las estrategias corporativas por el personal	7%	1	0,07
Falencias en Liderazgo	8%	1	0,08
Falta de aprovechamiento de recursos	2%	2	0,04
Falta de integración de personal.	6%	1	0,06
Personal poco comprometido con la empresa	10%	1	0,1
TOTAL	100%		2,22

Escala	
4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Menor
1	Debilidad Mayor

Los resultados obtenidos en la matriz EFI indican que la empresa es débil internamente, con un factor total ponderado de 2,22 que está por debajo del estándar de 2,5. La recopilación de fortalezas y debilidades que se muestran en la matriz ayudaran a realizar más adelante el FODA de la empresa.

2 ANÁLISIS EXTERNO

2.1 MATRIZ PEST

Para poder entender el exterior de la empresa es necesario realizar un análisis PEST, este es una herramienta de gran utilidad para en cierta forma el entorno externos de los factores no controlables para la empresa como son Políticos, Económicos, Socio-Culturales, y Tecnológicos de los cuales viene su acrónimo.

Para este análisis a pesar de que existen muchos factores por cada uno de los elementos que componen la matriz, se debe tomar en cuenta los que verdaderamente pueden afectar de manera externa a las funciones de la organización, teniendo en cuenta todos estos factores se desarrolló la siguiente matriz para el análisis del caso:

Tabla 2: Matriz PEST

POLITICO	ECONOMICO
1.- La nueva Ley de importaciones que ha afectado en gran parte del sector privado dado que los regímenes solicitados por el gobierno son sumamente restrictivos.(Amenazas) 2.- Nuevas reformas en el código Laboral.(Amenazas) 3.-Nuevas reformas fiscales.(Amenaza) 4.- La apertura del gobierno para firmar nuevos tratados de libre comercio con países del extranjero.(Oportunidad) 5.- El posible cambio de régimen político.(Amenaza)	1.-Falta de tratados comerciales en Ecuador , que dificultan la mejora de las líneas de comercio e importaciones.(Amenaza) 2.- Aumento del sector o industria de manufactura.(Oportunidad) 3.- Cambio en la Matriz Productiva.(Oportunidad) 4.- Los cambios en la demanda y oferta en diferentes categorías de Bienes y Servicios.(Oportunidad) 5.- Alto riesgo país para la inversión extranjera.(Amenaza)
SOCIO CULTURALES	TECNOLOGICOS
1.- Cambio en los hábitos de compra o consumo de los ecuatorianos.(Amenaza) 2.-Entorno social conservador(Oportunidad) 3.- Nuevos modelos de gestión de personas.(Oportunidad) 4.- Los programas de inclusión social son un gran avance para la sociedad, dado que permite a las personas discapacitadas situarse en puestos de trabajo acorde a su conocimiento sin tomar en cuenta sus falencias físicas.(Oportunidades) 5.- La actitud de los ecuatorianos ante los aspectos de calidad al cliente, productos y servicio en los últimos años ha sido más demandante por lo que es un factor importante a considerar para poder incursionar en nuevos mercados.(Amenaza)	1.- La permanente fusión de los sistemas de gestión empresarial con las redes tecnológicas(Oportunidad) 2.- Pocos proveedores nacionales para el desarrollo de tecnologías competitivas en la industria.(Amenaza) 3.- La aplicación de teletrabajo es un gran esfuerzo que están realizando las empresas para mejorar la unión familiar y el ambiente laboral.(Oportunidad) 4.- Aumento de clientes que prefieren hacer todas sus compras en internet. (Oportunidad) 5.-Entorno global competitivo tecnológico de alto nivel.(Amenaza)

La matriz nos permite observar que las amenazas y las oportunidades existen por igual dentro de los factores externos que rodean a Quifatex SA , estas amenazas pueden ser un factor que debilite a Quifatex S.A. si el personal no está preparado para tomar las oportunidades que se crean en un entorno globalizado, que podrían resultar de gran beneficio para la empresa si se las sabe aprovechar de manera correcta. La información recopilada será de gran ayuda para poder realizar la matriz de evaluación de factores externos (EFE)

2.2 MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Realizar una lista de las oportunidades y amenazas, que abarque un total entre diez y veinte factores externos que afecten a la empresa o a la industria. En esta lista primero anote las oportunidades y luego las amenazas. Sea lo más específico posible y use porcentajes para su ponderación.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 3: Matriz de Factores Externos

OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Cal. Ponderada
Los programas de inclusión social en las empresas	5%	4	0,20
Los cambios en la demanda y oferta en diferentes categorías de Bienes y Servicios.	6%	4	0,24
Cambio en la Matriz Productiva	7%	3	0,21
Aumento del sector o industria de manufactura.	4%	3	0,12
La apertura del gobierno para firmar nuevos tratados de libre comercio con países del extranjero.	5%	3	0,15
Aumento de clientes que prefieren hacer todas sus compras en internet.	6%	4	0,24
La aplicación de teletrabajo es un gran esfuerzo que están realizando las empresas para mejorar la unión familiar y el ambiente laboral.	3%	3	0,09
Nuevos modelos de gestión de personas.	10%	4	0,40
La permanente fusión de los sistemas de gestión empresarial con las redes tecnológicas	8%	3	0,24
Entorno social conservador	2%	4	0,08

AMENAZAS

La actitud de los ecuatorianos antes los aspectos de calidad al cliente, productos y servicio	4%	1	0,04
Cambio en los hábitos de compra o consumo de los ecuatorianos.	7%	2	0,14
Nueva Ley de importaciones.	6%	2	0,12
Nuevas reformas en el código Laboral	5%	1	0,05
Falta de tratados comerciales en Ecuador, que dificultan la mejora de las líneas de comercio e importaciones.	6%	1	0,06
Alto riesgo país para inversiones extranjeras.	3%	2	0,06
Nuevas reformas fiscales. (Altos aranceles y tributos)	3%	2	0,06
Entorno global competitivo tecnológico de alto nivel.	3%	2	0,06
El posible cambio de régimen político.	1%	1	0,01
Pocos proveedores nacionales para el desarrollo de tecnologías competitivas en la industria.	6%	1	0,06
TOTAL	100%		2,63

Escala	
4	Respuesta superior
3	Respuesta superior a la media
2	Respuesta media
1	Respuesta mala

En base de los resultados podemos determinar que la empresa tiene una respuesta superior a la media ponderada con un total de 2,63. Es decir que las estrategias utilizadas por la empresa no están aprovechando al máximo las oportunidades de la industria y no está minimizando todos los posibles efectos negativos de las amenazas externas. La información que se pudo recolectar en la matriz de evaluación de factores externos ayudara más adelante para la construcción del FODA de la empresa.

2.3 FODA ACTUAL DE LA EMPRESA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), tiene como objetivo analizar de manera conjunta las fortalezas y debilidades de la organización, así como también oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio que se desenvuelve o llamado factor externo.

Tabla 4: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Adecuada planificación estratégica.(F1)	Atención al cliente post venta.(D1)
	Liquidez Financiera.(F2)	Retención personal capacitado.(D2)
	Personal Capacitado.(F3)	Falta de estandarización de procesos.(D3)
	Plan de carrera.(F4)	Falencias en la comunicación (Horizontal y Vertical).(D4)
	Valores Empresariales.(F5)	Clima Laboral deficiente.(D5)
	Negociación con los proveedores.(F6)	Desconocimiento de las estrategias corporativas por el personal.(D6)
	Reconocimiento en el Mercado.(F7)	Falencias en Liderazgo.(D7)
	Infraestructura.(F8)	Falta de aprovechamiento de recursos.(D8)
	Constante innovación.(F9)	Falta de integración de personal.(D9)
	Se propone y acepta nuevas ideas para mejorar la compañía.(F10)	Personal poco comprometido con la empresa.(D10)
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Los programas de inclusión social en las empresas.(O1)	(F1;F5;A2;A3) La planificación estratégica debe ser enfocada hacia los objetivos empresariales, siempre atándolas a los valores empresariales para de esta manera poder afrontar todos los cambios que pueden suscitarse en el entorno externo de la compañía.	(D7;A8) Utilizar el entorno global competitivo como punto de referencia que permita a los elementos carentes de liderazgo buscar opciones de mejora en las áreas donde tienen problemas, para poder generar valor agregado en la empresa, y poder minimizar en la mayoría de lo posible las amenazas que enfrenta la empresa en su entorno.
Los cambios en la demanda y oferta en diferentes categorías de Bienes y Servicios.(O2)		
Cambio en la Matriz Productiva.(O3)		
Aumento del sector o industria de manufactura.(O4)		
La apertura del gobierno para firmar nuevos tratados de libre comercio con países del extranjero.(O5)		
Aumento de clientes que prefieren hacer todas sus compras en internet.(O6)		
La aplicación de teletrabajo es un gran esfuerzo que están realizando las empresas para mejorar la unión familiar y el ambiente laboral. (O7)		
Nuevos modelos de gestión de personas.(O8)		
La permanente fusión de los sistemas de gestión empresarial con las redes tecnológicas.(O9)		
Entorno social conservador.(O10)		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
La actitud de los ecuatorianos antes los aspectos de calidad al cliente, productos y servicio.(A1)	(F1;F5;A2;A3) La planificación estratégica debe ser enfocada hacia los objetivos empresariales, siempre atándolas a los valores empresariales para de esta manera poder afrontar todos los cambios que pueden suscitarse en el entorno externo de la compañía.	(D7;A8) Utilizar el entorno global competitivo como punto de referencia que permita a los elementos carentes de liderazgo buscar opciones de mejora en las áreas donde tienen problemas, para poder generar valor agregado en la empresa, y poder minimizar en la mayoría de lo posible las amenazas que enfrenta la empresa en su entorno.
Cambio en los hábitos de compra o consumo de los ecuatorianos.(A2)		
Nueva Ley de importaciones.(A3)		
Nuevas reformas en el código Laboral.(A4)		
Falta de tratados comerciales en Ecuador, que dificultan la mejora de las líneas de comercio e importaciones.(A5)		
Alto riesgo país para inversiones extranjeras.(A6)		
Nuevas reformas fiscales. (Altos aranceles y tributos).(A7)		
Entorno global competitivo tecnológico de alto nivel.(A8)		
El posible cambio de régimen político.(A9)		
Pocos proveedores nacionales para el desarrollo de tecnologías competitivas en la industria.(A10)		

Después de realizar el análisis FODA todas las estrategias permiten que el trabajo que se va a desarrollar sea factible para la empresa Quifatex SA, siendo así la propuesta de un modelo de gestión por compromisos hará que la empresa evolucione dentro de su mercado y mejore la productividad del personal a largo plazo.

3 MODELO DE GESTIÓN POR COMPROMISOS, UNA NECESIDAD ANTE EL CAMBIO

3.1 MARCO GLOBAL

Las empresas enfrentan un proceso de cambio dinámico entre su manera de gestionar y el mundo externo, todos los procesos de cambio se dan por la globalización, este proceso crea un intercambio constante de información a nivel mundial y esto produce cambios que las empresas deben estar preparadas para asumir.

Dentro del país las empresas privadas están enfrentando grandes cambios en su entorno, esto obliga a que los líderes de estas empresas busquen nuevas maneras de gestionar todos sus recursos para obtener el mayor beneficio posible y así tener éxito ante un mercado tan competitivo.

Las empresas que logran perdurar en el tiempo son aquellas que marcan la diferencia, Quifatex S.A. es una empresa que cumple con esta condición, sin embargo sabe que al igual que su entorno debe evolucionar, es así que busca un sistema integrado de gestión de personas que ayude a generar esta transición.

3.1.1 Introducción al modelo de gestión por compromisos

El modelo de gestión por compromisos surge como respuesta a los cambios que enfrentan las empresas a su medio, la necesidad de encontrar una manera de comprometer a los colaboradores para crear relaciones a largo plazo con sus empresas hace que surjan nuevas maneras de administrar el personal para lograr estos cometidos.

Dentro de un marco global el modelo de gestión por compromisos busca mediante varias herramientas de gestión, alinear a todos hacia un solo objetivo pero para lograr esto todos los miembros de la organización deben realizar su aporte creando compromisos individuales (medibles y alcanzables), que contribuyan a que la empresa logre su misión general y con esto que cada empleado mejore la productividad dentro en su trabajo para poder realizar todo lo planteado anteriormente.

3.1.1.1 Bases del modelo

3.1.1.1.1 Administración científica

El cambio de la visión de las empresas tiene sus bases fundamentadas en la revolución del pensamiento administrativo o por así decirlo la etapa científica de la administración, es así como los fundamentos base de la administración científica fijan una nueva visión de empresa para aquella época, sin embargo el cambio planteado sigue hasta la actualidad adaptándose a nuevos sistemas

de gestión como es el caso al modelo de gestión por compromisos que basa parte de su ejecución en uno de los varios conceptos de la administración científica.

La administración científica tiene firme convicción de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para la empresa en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa. La mayor prosperidad no puede existir más que cuando el individuo ha llegado a su más alto estado de eficiencia; es decir, cuando está dando su mayor rendimiento diario. Este concepto es entendido y aceptado por el modelo gestión por compromisos que tiene como meta compensar al empleado no solo de manera económica sino también de manera personal, esto quiere decir que dentro del modelo el empleado tendrá que tener claro que para su crecimiento individual deberá plantearse objetivos innovadores, medibles y alcanzables para que de esta manera pueda alcanzar el mejor rendimiento posible dentro de la organización.

Para poner en marcha un modelo de gestión por compromisos es necesaria una revolución mental, tanto en la mente del trabajador como en la de la gerencia misma, que comprende los siguientes aspectos:

- En lugar de que ambas partes estén en pugna por la división del superávit, deben unirse para aumentar éste.

- Para efectuar cada tarea debe utilizarse el método científico a través de la experimentación y de la observación, lo que incrementa la eficiencia.
- Los incentivos promueven el interés del trabajador y la productividad.
- La estandarización de los métodos y condiciones de trabajo es indispensable para realizar el trabajo.
- Es necesario diferenciar las funciones del supervisor, de las del trabajador.

La administración científica es un aporte esencial para el desarrollo del modelo de gestión por compromisos, dado que esta teoría aborda aspectos como estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción, que son fundamentales para el desarrollo y futura aplicación del modelo en la empresa Quifatex S.A.

3.1.1.1.2 Pirámide de Maslow

Una de las mejores opciones para identificar las necesidades de auto mejora del empleado es la teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow o conocida también como la Pirámide Maslow, como afirma (Chiavenato, 2006) la teoría propuesta por Maslow es la mas

conocida sobre todas las teorías de motivación humana, su hipótesis básica afirma que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Primer Nivel: Fisiológico

Se trata del el nivel más básico de la pirámide y hace referencia a las necesidades fisiológicas de los seres humanos, tales como: respirar, beber agua, alimentarse, dormir o tener relaciones sexuales.

2. Segundo Nivel: Seguridad

Esta fase surge cuando las necesidades fisiológicas se mantienen equilibradas. Son las necesidades de seguridad y protección, tales como: salud, empleo, ingresos o recursos.

3. Tercer Nivel: Afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Estas necesidades son: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

4. Cuarto Nivel: Estima

Según Maslow, existen dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja. La estima alta contempla la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, independencia y libertad. La estima baja incluye: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, estatus, dignidad, fama o gloria. Un déficit en este nivel se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

5. Quinto Nivel: Auto-realización

Maslow utilizó varios términos para definir este nivel: “Motivación de crecimiento”, “Necesidad de ser” y Auto-realización”. Son las necesidades más elevadas, y a través de su concreción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad.



Figura 4: pirámide de Maslow

Las necesidades humanas se disponen en una jerarquía de modo que, cuando una necesidad es satisfecha relativamente, la próxima necesidad mas elevada se convierte en dominante del comportamiento de la persona.

Estos cinco niveles ayudaran a determinar la parte humana del colaborador, sus necesidades individuales clave que van más allá de una remuneración económica, esto permitirá que el modelo pueda trabajar con las personas de la mejor manera para Quifatex S.A., pudiéndonos enfocar en pilares para mejorar la productividad en los colaboradores adaptando los niveles a su entorno de trabajo.

3.1.1.1.3 Teoría de los factores de Herzberg

Según (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002) la teoría de factores propuesta por Frederick Herzberg trata de la motivación para el trabajo, también se denomina teoría de los factores higiénicos y de motivación o teoría higiene motivación.

Tabla 5: Factores de Herzberg

Factores higiénicos (De insatisfacción)	Factores motivacionales (De satisfacción)
Contexto del cargo (Cómo se siente la persona en relación a la empresa)	Contenido del cargo (Cómo se siente la persona en relacion a su trabajo)
1.-Condiciones de trabajo 2.-Salarios y premios de producción 3.-Beneficios y servicios sociales 4.-Política de la organización 5.-Relaciones con la jefatura y colegas	1.- El trabajo en sí mismo 2.- Realización personal 3.- Reconocimiento del trabajo 4.- Progreso profesional 5.- Responsabilidad

Factores higiénicos o de insatisfacción: están asociados al contexto de trabajo, es decir, a aquellos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo. La insatisfacción está ligada más con el medio ambiente en que la persona trabaja que con la naturaleza de trabajo en sí. Los factores higiénicos incluyen salario, política y directrices de la organización, estilo de supervisión, condiciones ambientales de trabajo, seguridad de empleo y relaciones con el superior. Los colegas y subordinados. Son factores del entorno. Están relacionados con las fuentes de insatisfacción en el trabajo.

Factores de motivación o de insatisfacción: están relacionados con el contenido del cargo. Incluyen el trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento, progreso y realización personal. Se relacionan con las fuentes de satisfacción en el trabajo.

Esta teoría ayuda a la gestión por compromisos a poder mirar diversos factores que podrían servir para incrementar la motivación y por ende la productividad de los empleados.

3.1.1.1.4 Administración por objetivos

Las metas organizacionales globales, debidamente desarrolladas y aplicadas, juegan un importante papel en el éxito de cualquier empresa. No solo proporcionan la base para seleccionar los recursos, sino que guían la formulación de los planes de largo y corto alcance, de las políticas y los procedimientos. De todo aquello es base la administración por objetivos, teoría fundamental en el desarrollo del modelo de gestión por compromisos, dado que la APO es una filosofía, un proceso y un sistema de administración.

La APO como filosofía tiene un sustento de los valores, a través de ellos busca darle sentido a la labor humana, pues cada miembro de la organización entenderá el porqué de su de su participación en ella. Así al aplicar esta filosofía en el modelo gestión por compromisos la reacción de los empleados será “pro-activa” y no “reactiva”, y de esta manera podemos influir en el futuro de las personas para que todos sus esfuerzos sean orientados hacia la consecución de resultados mejorando de esta manera la productividad de los colaboradores.

Como proceso existen varios sistemas APO. Como afirma (Chiavenato, 2002), los principales elementos comunes encontrados en estos sistemas son los siguientes:

- El establecimiento de metas y la formulación de enunciados claros y concisos que son los objetivos tanto generales como individuales en donde cada integrante de la organización define las responsabilidades de su contribución a través de la redacción de objetivos y la manera en la que debe evaluarse su desempeño.
- El desarrollo de planes de acción realistas tiene lugar cuando superior y subordinado ajustan los planes de acción para hacerlos factibles.
- La evaluación, medición sistemática del desempeño y del logro; como mecanismo de auto control, son acordados por superior y subordinado a lo largo de toda la organización.
- Revisar el avance, definición de medidas correctivas necesarias para lograr los resultados planeados son acordados también tanto por superiores como por subordinados todo esto seguido de la retroalimentación del desempeño.

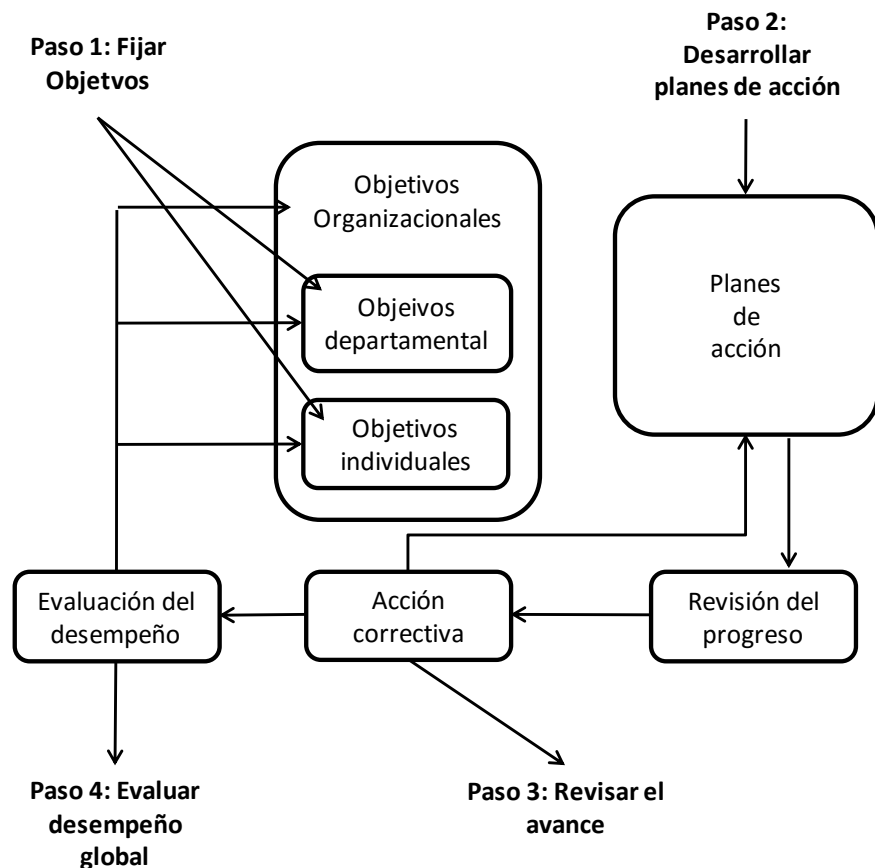


Figura 5: Administración por objetivos

Fuente: (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002)

Según (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002) la gran ventaja de la APO es la conversión de los objetivos organizacionales en objetivos específicos de las unidades organizacionales y los individuos, al mismo tiempo la APO le proporciona a cada empleado objetivos específicos de desempeño. Cada persona debe contribuir específicamente a su unidad organizacional o la organización.

Tomando en cuenta los postulados de la APO el modelo de gestión por compromisos puede facilitar la planeación y el control organizacional, la organización y la asignación de labores, la

solución de problemas y la toma de decisiones, la motivación y el auto control; así como otras funciones y actividades administrativas importantes.

3.1.1.1.5 Objetivos S.M.A.R.T.

Para poder llegar a lograr los objetivos ya sean individuales o grupales, se debe hacer una buena planeación de objetivos, dado que esto será la base para que se puedan cumplir. Para llegar a este fin dentro del modelo de gestión por compromisos se usan los objetivos S.M.A.R.T. (inteligente siglas en ingles), que nos sirven para marcar principios que nos ayuden a clarificar y establecer adecuadamente nuestros objetivos.

Son los principios por lo que un objetivo se debe regir:

S – Specific (Específicos)

M – Measurable (Mensurables)

A – Attainable (Alcanzables)

R – Realistic (Realistas)

T – Timely (Plazo: en un tiempo determinado)

S – Specific (Específico)

Al definir un objetivo, no se debe dejar espacio a interpretaciones dudosas. Cuanto más detallado sea el objetivo, mejor será su

comprensión y mayores las probabilidades de que sea alcanzado. Puedes hacer las siguientes preguntas para garantizar que tu objetivo es específico:

¿Quién está involucrado?

¿Qué quiero lograr exactamente?

¿Dónde debe ser alcanzado este objetivo?

¿En qué período este objetivo debe ser alcanzado?

¿Cuáles son mis requerimientos y restricciones?

¿Qué propósitos o beneficios existen en lograr este objetivo?

Por ejemplo, en lugar de definir “Aumentar las ventas en 10%”, un objetivo mejor sería:

“Obtener 10% de aumento en las ventas nacionales en las áreas de negocio A, B y C, por el equipo X, durante el próximo año fiscal, sin reducción del margen de beneficios y manteniendo el nivel de satisfacción del cliente.”

Después de definir el objetivo, evalúa si está completamente claro para cualquier persona con un conocimiento básico del proyecto o de la organización.

M – Measurable (Mensurable)

Vale repetir la famosa frase “No puedes gestionar lo que no puedes medir”. Cualquier objetivo que no pueda ser transformado claramente en un número permite la manipulación e interpretación para que los interesados lo consideren alcanzado o no. Tal vez tu organización no tenga las herramientas necesarias para medir un objetivo, y en este caso éstas deben ser desarrolladas antes de la definición del objetivo.

Por ejemplo, “Mejorar la satisfacción del cliente de la tienda A en un 20% en 3 meses” parece ser un objetivo específico. Entretanto, puede suceder que la tienda no tenga un sistema adecuado de medición de la satisfacción del cliente. De esta forma, el gerente de la tienda podría usar cualquier variable que haya mejorado para considerarla como determinante en la satisfacción del cliente, logrando su objetivo.

Por lo tanto, es importante tener claramente definido el método o sistema de medición que será aplicado para monitorear el objetivo.

A – Attainable (Alcanzable)

Los objetivos siempre deben ser agresivos, pero nunca imposibles de lograr. Es importante lanzar un desafío para que el equipo se supere y luche por algo que parece ser difícil, pero esto es muy

diferente de definir números que nunca podrán ser obtenidos, lo que causará frustración y desanimo.

Al considerar un objetivo como “alcanzable”, no se debe pensar solamente en “posible” o “imposible”. Se debe pensar en los diversos aspectos que lo afectan. Por ejemplo:

¿Nuestros líderes y nuestro equipo tienen las habilidades necesarias para alcanzar esta meta?

Si no las tienen, ¿hay un plan de capacitación y desarrollo?

¿Nuestros productos o servicios tienen la calidad necesaria para que la meta pueda ser realidad?

¿Existe un potencial real en el mercado que permita la definición de este objetivo?

En la práctica, las preguntas para cada objetivo serán diferentes, pero lo importante aquí es entender que la meta debe considerar los diversos aspectos del negocio, y no seguir solamente el ideal de un jefe que no está observando la realidad.

El “A” también es llamado de “Agreed Upon” (definido en común acuerdo). Esto significa que todos los involucrados en la definición

y ejecución del objetivo lo conocen y están de acuerdo con su viabilidad y beneficios.

R – Realistic (Realista)

Muchas veces el objetivo es posible, pero no realista. Al considerar el realismo, debes pensar en factores como:

¿El equipo aceptará perseguir el objetivo?

¿Este objetivo está alineado con la visión y misión de la organización?

¿Algún principio ético es herido con este objetivo?

Por ejemplo, el objetivo “Reducir en 30% el gasto con planes de salud” puede ser alcanzado simplemente cambiando la categoría de los planes de los empleados para un nivel inferior.

Entretanto, este no sería un objetivo realista en una organización que históricamente siempre se preocupó por el bienestar de los empleados y no pasa por ninguna dificultad financiera que justifique estos recortes.

Un líder que define un objetivo poco realista está fuera de sincronía con la empresa y con su equipo.

T – Timely (en tiempo)

Guía para la Definición de Objetivos de Unidad

Esta característica se mezcla un poco con el S (específico). Significa que además de definir bien el inicio y final del período de búsqueda del objetivo, este período no debe ser tan corto que haga imposible el objetivo y tampoco tan largo que cause una dispersión de la iniciativa con el tiempo.

El T también puede ser “Tangible” (Tangible). Esto quiere decir que un objetivo que pueda ser sentido, observado o tocado tendrá mayores oportunidades de ser alcanzado. Todo lo que mejora el día a día del equipo será visto con mejores ojos y los incentivará.

Estas directrices las aplicaremos al momento de adaptar el modelo de gestión por compromisos dentro de la empresa.

3.1.1.1.6 Gestión del desempeño

La gestión del desempeño nos permite diferenciar las actividades de las metas planteadas, es un fácil confundir las metas con las actividades dado que las dos cumplen un objetivo, es por eso importante para el modelo de gestión por compromisos conocer las descripciones de los puestos de trabajo para que las metas a cumplir

no se confundan con el trabajo diario que el personal tiene que realizar en cada puesto de trabajo.

En el modelo de gestión por compromisos debemos plantear metas efectivas que cumplan con las siguientes características proporcionadas por la gestión del desempeño:

- Estar claras.
- Quedar por escrito en términos específicos.
- Ser evaluables y quedar enmarcadas en el tiempo.
- Alinearse con la estrategia empresarial.
- Ser alcanzables pero constituir un reto.
- Quedar respaldadas por recompensas apropiadas.

Otro punto muy relevante de la gestión del desempeño son los tres errores que debemos evitar al momento de fijar las metas:

- Las empresas no saben crear medidas de evaluación del desempeño.
- No saber alinear las recompensas con las metas de la empresa y las metas de los departamentos.
- La línea de consecución se marca demasiado baja.

Es importante evitar estos tres errores al momento de implementar el modelo de Gestión por compromisos en Quifatex S.A.

3.1.1.2 Liderazgo en compromisos

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, entender y proponer el liderazgo en una empresa es vital para asegurar la existencia y permanencia en las distintas organizaciones alrededor de todo el mundo.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus objetivos, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la gestión por compromisos, ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

Este nuevo pensamiento administrativo puede marcar una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que trabajan en ella. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados...

Entonces teniendo presente que la gerencia tiene a su cargo la importante misión de liderar y más importe aun hacer cumplir los objetivos de la organización, surge la siguiente pregunta ¿Es posible crear una gerencia líder en cumplir sus objetivos?

Entonces Gerencia y liderazgo son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, es así que para poder entender como ayuda la gestión por compromisos es fundamental entender que es el liderazgo, cómo funciona el liderazgo y como se fundamenta la gestión por compromisos en un liderazgo individual y corporativo.

Para definir liderazgo debemos tomar las palabras Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Dicho esto podemos concluir que es fundamental para un desarrollo integrado del modelo de gestión por compromisos aplicar un liderazgo eficaz, lleno de valores, reconociendo siempre que los logros individuales se convertirán en colectivos para in desarrollo integral de la empresa.

3.2 APORTE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

3.2.1 Gestión del talento humano

Los modelos tradicionales de recursos humanos tienen una línea rígida de mando en la cual el empleado no puede participar como sujeto activo del cambio, viendo esta necesidad en la empresa hemos desarrollado la siguiente tabla comparativa el cual resume los principales aportes a los modelos tradicionales de recursos humanos:

Tabla 6: Principales aportes a los modelos tradicionales de RRHH

Modelos tradicionales de RRHH		Gestión por compromisos
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar. Programas de capacitación atados al desarrollo de mejora de las competencias individuales.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos. Diseña planes de retribución por cumplimientos, que vinculan la con los objetivos estratégicos de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; opciones de movilidad ligadas al desempeño alcanzado
Concepto del Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores corporativos, planes de capacitación, Feedback multidireccional. Recurrencia de opiniones. Planes de mejora constantes.
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a valores empresariales, procedimientos claros y flexibles. Integración y negociación en la línea de mando.

El sistema de gestión por compromisos pretende que el departamento de RRHH piense en el desarrollo continuo de los colaboradores, y que estos asuman responsabilidad de su autorrealización dentro de la empresa, haciendo que los empleados se conviertan en personas críticas capaces de auto gestionar sus necesidades en constante comunicación con sus compañeros y superiores.

De la misma forma pretende que el departamento de RRHH se involucre más en los objetivos estratégicos de la empresa, logrando así que ellos realicen su aporte para la consecución de los mismos. Todas estas y otras mejoras harán que el

modelo propuesto mejore la productividad de los empleados dentro de Quifatex S.A.

3.3 APORTE A LOS PRACTICAS ACTUALES DE ADMINISTRACIÓN

3.3.1 Prácticas de administración

La gestión por compromisos promete ser un modelo de gestión exitoso dado que aporta una visión innovadora a los practicas tradicionales de administración, es así como basándonos en un estudio realizado por Study of Peculiar Management Practices, ISPMP, encabezado por Ludwig von Pfaff hemos realizado la siguiente tabla comparativa con los principales aportes de la gestión por compromisos a los practicas actuales de administración en las empresas:

Tabla 7: principales aportes de la gestión por compromisos a los modelos actuales de administración

	Modelos Actuales	Gestión por compromisos
Montessori	Todo el punto es dar libertad a las personas para hacer lo que quieran, sin límites ni restricciones.	Delimita funciones para cada empleado de la compañía pero esto no quiere decir que no están conectadas para conseguir los mismos objetivos. GxC consigue atar todos los cabos sueltos y guiarlos hacia una sola visión.
Administración por crisis	Consiste en no tomar decisiones ni realizar acciones que prevengan problemas y crisis futuras. Toda la administración de la empresa sigue trabajando como si nada cambiara en el entorno hasta que la crisis se presenta y entonces se preocupa de cómo enfrentarla.	Se preocupa por realizar mejoras para el futuro, pensando en crear soluciones eficaces para resolver los problemas del día y día, pero que estas mismas soluciones ayuden a ser un agente de corrección para evitar errores similares. Este es aplicable a todas las áreas de la compañía.

	Modelos Actuales	Gestión por compromisos
Administración por sí-logismo	Basado en la ciencia (logos) de decir sí a todo, siempre que eso aplique a lo dicho por el superior inmediato.	Tomando en cuenta los valores corporativos el empleado tendrá poder de opinión en todas las decisiones, no se propone una administración vertical, sino horizontal, donde la toma de decisiones sea promovida en conjunto por los diferentes equipos de trabajo.
Administración por oratoria	Sube en jerarquía aquél que mejor emplea sus dotes verbales, siempre que ellas estén destinadas a ensalzar al superior máximo.	Los ascensos y promociones se encuentran justificadas en GxC, el personal de RRHH tiene sustento en las fichas de los empleados para respaldar cualquier movimiento estratégico de personal realizado dentro de la institución.
Administración por queja	Sustentado en la queja asignada a factores externos ajenos al control propio, cualquier cosa antes que aceptar responsabilidades personales.	Asumir responsabilidades, una vez más GxC trabaja con los valores institucionales creando un sentido de ética profesional en cada uno de los empleados, de esta manera los errores se tomarán con sentido de anticipación y no de factores externos.
Administración por voto popular	Este sistema consiste en la convocatoria infinita de reuniones en las que se da oportunidad a todos de sugerir acciones para tomar una decisión final que no cause el menor malestar en nadie. Su objetivo es lograr un equipo ejecutivo en el que todos sienten que tienen razón y nadie es contradicho.	Las decisiones tomadas en este sistema de administración son tibias e inadecuadas, el aporte que genera GxC es un ambiente de confianza laboral, donde esta se convierta en una herramienta para tomar decisiones claras donde el derecho a opinar se convierta en un aporte válido mas no en un hecho de evitar confrontación.
Administración en pasillos	Consiste este sistema en producir las decisiones grandes del negocio en los pasillos y no en las oficinas, ni en las salas de reunión. Las reuniones se siguen realizando pero en ellas no se toman las decisiones.	Sustentar las decisiones en hechos es vital para la empresa, las auditorías de gestión buscan siempre los respaldos de las decisiones más importantes en la empresa, GxC ayuda a sustentar dichas decisiones si el caso fuera necesario, deja los rumores en los pasillos y las decisiones en hechos sustentables.

	Modelos Actuales	Gestión por compromisos
Administración por caos	Consiste en una serie de decisiones diarias, numerosas, que tienen relaciones al menos ortogonales entre sí, muchas veces opuestas y contradictorias. Es decir, carecen de relación al menos, son numerosas, y entre ellas casi siempre hay oposición lógica.	GxC al alinear los objetivos individuales a una misma dirección elimina esta clase de administración, dado que nadie busca por su lado sino que todos van en busca de un mismo objetivo.
Administración por contienda	Consiste en guiar las acciones propias de cada ejecutivo por un criterio simple, el hacer lo contrario de lo que intenta realizar otro ejecutivo del mismo nivel.	GxC propone retroalimentación multidireccional entre los mandos, de esta manera evitamos la contienda de criterios dado que todos conocen el objetivo principal y saben que las diferentes opiniones son aceptadas. Se mejora la comunicación para dar a paso a decisiones duraderas y reales.

4 PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL MODELOS GESTIÓN POR COMPROMISOS EN LA EMPRESA QUIFATEX S.A.

4.1 MARCO GLOBAL DE INTEGRACIÓN

4.1.1 El despliegue de la nueva dirección estratégica

Para la organización es sumamente necesario tener los lineamientos claros de a dónde quiere llegar y como se quiere lograr, por eso es necesario definir temas fundamentales dentro de una dirección estratégica renovada, que permitan a la propuesta adaptarse a Quifatex S.A.

4.1.1.1 Formulación de una Visión corporativa

Realizar una visión estratégica a largo plazo donde se puedan englobar los puntos claves de nuestro accionar de mejora, se lo podría llamar también una visión mejorada, la misma que nos servirá para saber en un tiempo delimitado que se quiere alcanzar, para efectos de esta propuesta hemos planteado la siguiente visión estratégica mejorada:

“En Quifatex S.A. queremos ser una corporación internacional que busque brindar soluciones viables, confiables e innovadoras en las áreas de medicinas, consumo, ventas, industria y logística para de esta manera

poder generar valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y con esfuerzo, talento e ilusión contribuir activamente al bienestar de la sociedad”.

El hecho de realizar esta visión estratégica mejorada permitirá fijar metas claras que permitan saber en qué dirección debe ir el modelo y que quiere obtener, para de esta manera poder entablar puntos óptimos de mejora e ir trabajando a partir de eso, para que de esta forma la mejora sea integral y continua en el tiempo.

4.1.1.2 Alineación de la cultura empresarial con la nueva visión corporativa

La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuar ante los problemas, oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. En el sentido de pertenencia, es la capacidad flexible de consensuar metas comunes, en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados. (Excelencia Empresarial, 2014)

Sabiendo que Quifatex S.A. tiene una cultura organizacional que se adapta al nuevo modelo, es importante tener en cuenta que los valores corporativos y su influencia en el personal se convertirán en la manera de

actuar del capital humano, por lo tanto proponemos la siguiente estructura para poder llegar a un resultado final, integrando los valores actuales pero llevándolos a un nivel de verdadera importancia para la empresa, como se muestra a continuación:

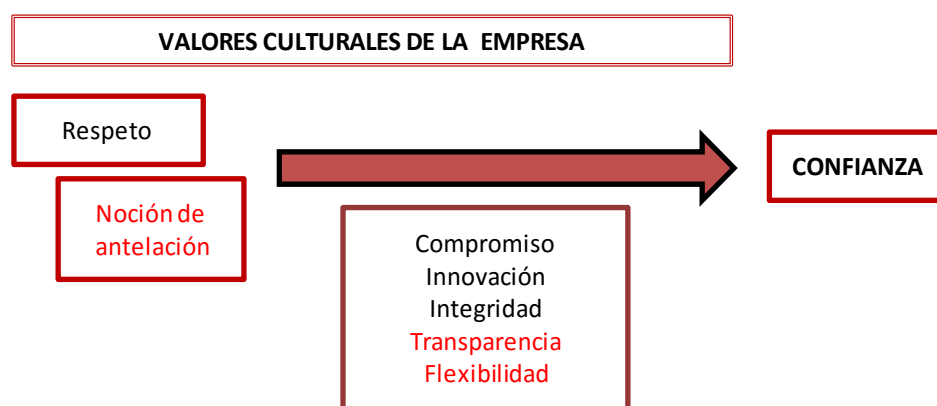


Figura 6: Propuesta nuevos valores culturales de la empresa

Esta modificación en la cultura empresarial permite dar un nuevo enfoque dentro de la organización, estar más preparado para el cambio, proponer nuevos argumentos, ser más críticos, y sobre todo transparentar todos los procesos desde la implementación de este nuevo modelo hasta los procesos anteriormente definidos, para efectos de la gráfica definiremos todos los puntos nuevos envueltos en el sistema:

- **Respeto:** Se busca que todo el personal como parte de un solo equipo cuide a las personas, sociedad y el entorno global, construyendo relaciones de confianza, empezando por el propio sitio dentro de la empresa. Esto propone un apertura a ideas, creencias y practicas cuando estas son diferentes a las actuales, logrando así mejores resultados.

- Noción de antelación: Tratando de unificar una visión en conjunto y pensando en el futuro, siendo conscientes de que solo de esta forma se podrá avanzar, crear valor y hacer realidad el reto que supone crear y fomentar una nueva visión.
- Transparencia: Con esto se pretende trabajar para que todas las actuaciones que se realicen en la empresa puedan ser reportadas de manera veraz, clara y contrastable, de esta forma las personas que forman parte de Quifatex S.A. entenderán que la información es un activo de la compañía que compartimos para generar valor.
- Flexibilidad: Ser partícipes de una escucha activa permitirá la consecución de los retos que se proponga la empresa de manera eficiente, equilibrada y sostenida.

Esta nueva faceta de la empresa servirá a todos de guía para tomar decisiones dentro del ámbito laboral y de la misma forma que se convierta en parte del ADN del empleado.

Los valores culturales definen el estilo de gestión de Quifatex S.A., junto al trabajo del personal a cargo podremos sustentar estos valores en la compañía, buscando la finalidad de obtener un estilo propio de gestión que consiga la confianza de sus empleados, clientes, proveedores, accionistas y, por ende, de toda la sociedad activa de la cual la empresa es parte.

4.1.1.3 Fusión de la norma ética y conducta interna con los valores culturales

Todas las empresa tienen normativas que ayudan a controlar de manera estandarizada los diferentes procesos internos de la empresa, una de esas normas es la de ética y conducta que como su nombre bien lo indica es la norma que nos ayuda a definir los aspectos que considera la empresa imprescindibles para el actuar moral del empleado, pero casi siempre encontramos que esta norma es un ente vacío lleno de reglas restrictivas mas no de colaboración y entendimiento.

Visto de esta forma el modelo de gestión por compromisos propone hacer de esta normativa el inicio para que el empleado se identifique de manera activa con la nueva visión de la empresa en cuanto a la manera de gestionar su conducta ante los diferentes retos laborales.

Para poder lograr esto el modelo de gestión por compromisos propone en principio para los nuevos colaboradores como requisito previa firma del contrato laboral, haber leído y comprendido el manual de ética y conducta, de la misma forma se firmara una carta compromiso en la cual Quifatex S.A. y el empleado se comprometen en cumplir fielmente con lo estipulado dentro de esta normativa.

Para los empleados que ya son parte de la empresa, se creara dentro de la intranet una evaluación virtual, con preguntas básicas de la normativa de ética y conducta. Esto será parte de los objetivos individuales de cada

empleado en el primer año que se quiera poner en marcha la propuesta y solo se podrá aprobar la evaluación en línea con un puntaje de Sobresaliente.

El hecho de que la empresa cree esfuerzos para que el colaborador conozca más sobre esta normativa crea un vínculo de confianza con la compañía, al mismo tiempo vale recalcar la importancia de esta normativa para alinear a los empleados hacia la nueva visión estratégica y valores de la compañía, esto crea un inmenso valor agregado a los empleados y por ende a la compañía, que se beneficia creando una imagen solida frente al entorno empresarial.

4.1.1.4 Definición y propuesta de la Visión, Misión y Funciones de RRHH para el nuevo modelo de gestión por compromisos

Los cambios dentro de una organización son parte de su evolución dentro de un entorno globalizado, que exige a los empresarios asumir nuevos roles en su gestión para poder marcar una diferencia competitiva en el mercado, el modelo de gestión por compromisos propone una nueva perspectiva en la gestión del talento humano, especialmente dentro del departamento que tendrá mayor protagonismo y actuación activa en el proceso de cambio, dado que el departamento de RRHH será el encargado de difundir la mayor parte de cambios que se realicen en la empresa conjuntamente con los departamentos afectados, es así como se proponen los siguientes cambios en tres puntos clave:

Tabla 8: Visión, Misión y Funciones de RRHH para el modelo GxC

	Actual	Gestion por Compromisos
Visión	La visión de nuestra área de servicio es ser una organización que cada año mejora sus indicadores de productividad y satisfacción laboral.	Lograr que la organización humana sea una ventaja competitiva para el liderazgo de Quifatex SA
Misión	Ayudar a la organización para que sea altamente atractiva para los mejores profesionales del medio, una de las 20 mejores empresas para trabajar en la región. Buscamos ser reconocidos gracias a nuestra reputación, buenas practicas laborales y fomento de valores.	Contribuir al extio de la estrategia corporativa, impulsando una cultura comun dotando a la organización de las personas con las competencias necesarias y favoreciendo a su desarrollo profesional en un un marco de gestion eficiente
Funciones	Promover un pensamiento emprendedor en el que se incentiva a que cada colaborador piense y actúe como un empresario. Esta calidad de pensamiento potencia las habilidades laborales y optimiza el uso de los recursos que le son asignados, así como los propios.	Su funcion principal sera la de facilitar el crecimiento de la organización a traves del desarrollo de las personas que la integran, utilizando para ello, herramientas que nos permitan atraer y conservar los mejores profesionales disponibles en el mercado, manteniendolos en una estructura optima y en condiciones adecuadas de trabajo.

La finalidad de estos cambios es alinear al departamento de RRHH con las estrategias y nuevos valores culturales de la organización sin dejar a un lado sus anteriores funciones, más bien se pretende fusionar ambos conceptos hacia un solo objetivo, y de esta forma lograr que este pilar de la institución sea más humano, consiente y crítico sobre la fuerza laboral a su cargo. De esta manera el departamento se convertirá en una fortaleza primordial para el desarrollo de la propuesta y futuro control de la misma.

4.1.2 El modelo integrado de gestión de personas

Para poder entender de manera global el comportamiento del sistema y los temas que vamos a tratar en el desarrollo de este capítulo, podemos resumirlo en gran parte con la siguiente figura:



Figura 7: Modelo integrado de gestión de personas

Para poder entender que pretende el sistema, formularemos la siguiente pregunta:

¿Cuál es la lógica del modelo integrado de gestión de Personas?

Para responder a esta pregunta vamos a desarrollar los temas principales dentro de este sistema de gestión, en primer lugar entenderemos que desea la Sistema de Gestión por compromisos de las personas.

Las personas como en todas las empresas son seres humanos que tienen capacidades diferentes y expectativas diferentes, es así que este nuevo sistema de gestión del talento humano pretende que las personas descubran como pueden aportar de manera individual al cumplimiento de los objetivos de la empresa,

siendo el jefe pilar fundamental de este sistema tendrá las siguientes directrices para poder guiar a las personas a su cargo:

- 1.- ¿Que capacidades y expectativas tienen mis colaboradores?
- 2.- ¿Qué hacen y como lo hacen?
- 3.- ¿Cómo pueden mejorar y progresar?

Una vez que el jefe/gestor entiende cómo puede adaptar estas preguntas directrices a su equipo de trabajo en pro de su desarrollo profesional dentro del sistema integrado de gestión de personas puede convertirse en el ente transformador que el sistema de gestión por compromisos requiere, siempre tomando en cuenta que la gestión del personal se deberán realizar bajo los lineamientos de cultura organizacional anteriormente mencionados.

Lo siguiente que vamos analizar en el sistema propuesto es a la organización, muchos de los problemas que enfrentamos todos los días en los puestos de trabajo es el desconocimiento de los principios básicos de la empresa. Es por eso que muchas organizaciones tienden a crear modelos poco funcionales, donde se trata de cambiar puestos directivos, o se enfoca la mayor parte del cambio en los mandos medios y altos para tratar de hacer que la empresa mejore, dicho esto debemos orientar a las personas dentro de la organización a que puedan responder estas simples preguntas:

- 1.- ¿Hacia dónde se orienta la organización?
- 2.- ¿Que hay que conseguir dentro de la organización?
- 3.- ¿Que se necesita para conseguirlo?

La primera pregunta está orientada para que las personas conozcan la nueva cultura organizacional (visión, misión, valores culturales), que entiendan hacia dónde quiere ir la compañía a largo plazo. Este conocimiento es elemental dado que nos permite tener un panorama claro de futuro y sabremos con certeza en un contexto global hacia dónde vamos a ir.

El segundo cuestionamiento está atado al mejoramiento continuo, al saber que puedo aportar a la empresa, conocer sus necesidades, saber que la empresa requiere algo de nosotros que no se basa las tareas operativas o de gestión, sino más bien pensar en que el aporte crea valor agregado a las tareas dentro del trabajo y por ende a toda la empresa.

Y finalmente tenemos el cómo poder conseguirlo, esa pregunta es una base fundamental para saber las acciones a realizar para agregar valor, siempre pensando en cómo va ayudar mi aporte a toda la empresa, al puesto de trabajo, a mi entorno laboral, el cómo estos nuevos retos personales me van ayudar a convertirme en un gestor de cambio dentro de la empresa.

Todo esto nos lleva a una pregunta que engloba todo lo dicho anteriormente, ¿Cómo puedo responder ante todo esto?; la respuesta es sencilla creando compromisos medibles de manera personal y de manera global para que estas contribuyan creando valor agregado a todos los procesos que tenemos dentro de la compañía, donde cada una de las personas se convierten autogestores del cambio para la organización mejorando así la productividad del personal.

4.1.2.1 Nuevos roles de la organización

Las empresas actualmente enfrentan grandes retos todos los días, suscitados por un mundo globalizado donde el desarrollo de nuevas tecnologías, constantes aperturas económicas, cambios en la demanda, así como constantes intervenciones del gobierno en el desarrollo del comercio actual obligan a las empresas a evolucionar con su entorno, teniendo en cuenta esta realidad es necesario que la gerencia esté preparada para asumir los cambios del entorno en el que se desenvuelve, realizando cambios con el propósito de crear un escenario donde la empresa compite justamente creando valor agregado de manera rápida y eficaz.

Con tales antecedentes el modelo de gestión por compromisos propone un esquema con los participantes activos en el modelo organizacional:

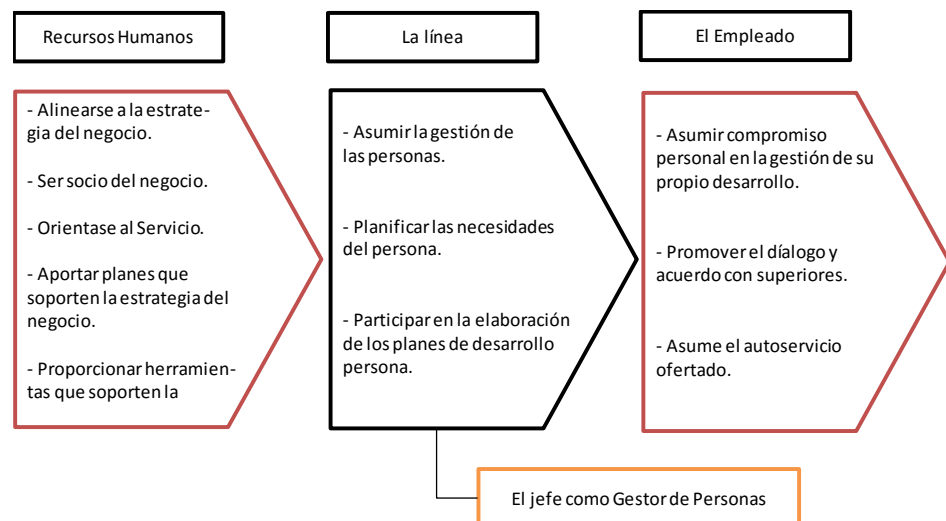


Figura 8: Propuesta nuevos roles de la organización

El personal de línea está directamente implicado en la producción de los productos de la empresa o en ofrecer sus servicios (Gómez-Mejía, Balking, & Cardy, 2005), dentro del personal de línea tenemos a directivos y jefes, los nuevos roles en la organización los ponen como encargados y responsables de la gestión del personal, apoyados conjuntamente por el departamento de recursos humanos que proporcionara soporte en los temas necesarios para la gestión del personal, y finalmente tenemos al empleado mismo que se compromete a asumir la autogestión en su desarrollo así como de dialogar con sus superiores para que en conjunto lleguen a un solo resultado.

4.1.2.1.1 Gestión de cambio organizacional

Actualmente el valor se crea mediante la productividad y la innovación, que son aplicaciones del saber al trabajo. (Mora Vanegas, 2014). Para asumir estos nuevos roles en la organización hay un tema que debemos trabajar en esta etapa de la propuesta y esto es la resistencia al cambio.

Los cambios que se realizan dentro de la organización a pesar de que son para su beneficio, pueden causar dentro de las personas una resistencia al cambio organizacional, esto se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios dentro de la empresa, estas fuerzas pueden ser internas o externas.

El modelo propuesto entiende que esto puede ser una fuente de conflicto y el saber manejar este acontecimiento suele ser un reto para la gerencia general y de RRHH, en esta etapa se desarrollara puntos básicos a tratar para hacer esta transición de manera dinámica en la empresa y de esta forma ver el cambio como un avance positivo, necesario para que la empresa se adapte a los cambios que enfrenta, de esta manera tenemos cuatro fases que ayudaran a responder ante la resistencia:

1. Apropiado conocimiento del cambio y la resistencia.

Si cambio y resistencia son aspectos de un mismo proceso, una gestión eficiente supone en primer lugar una adecuada comprensión de la resistencia, como una dimensión inseparable del cambio y como una oportunidad de contar con retroalimentación, que puede potenciar y orientar las transformaciones de la asociación en la perspectiva de la nueva misión y visión corporativa, sus valores y los objetivos institucionales. Como contrapartida se requiere entender que el cambio y su administración debe incorporar la consideración de las resistencias. Un cambio es administrado si:

- Se planifican los pasos y secuencia de los cambios
- Hay énfasis en el proceso.
- Hay seguimiento de las acciones

- Se pone atención a las resistencias y se reducen
- La comunicación organizacional se pone a su servicio.

2. Distinguir las fuentes de resistencia.

La identificación de las fuentes de la resistencia es un elemento esencial para la elaboración de estrategias de cambio. Aquí nos interesa destacar cuatro fuentes de resistencia:

- Fuentes de resistencia al cambio en la personalidad individual;
- Fuentes de resistencia al cambio en los sistemas sociales;
- Fuentes de resistencias ligadas al modo de aplicación del cambio;
- Fuentes de resistencia ligadas a los modelos mentales.

Considerando todos estos factores hemos diseñado la siguiente figura que simplifica las principales fuentes de resistencia que se podrían dar al momento de aplica el nuevo modelo:

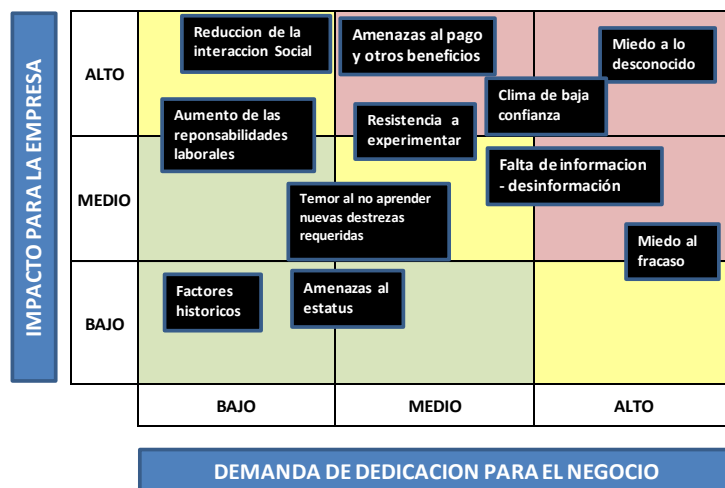


Figura 9: Fuentes de resistencia al cambio

3. Entender y abordar la resistencia como un proceso

Una gestión adecuada de las resistencias debe considerar este fenómeno en su complejidad y como un proceso continuo que pasa por la Aceptación, la Indiferencia, la Resistencia Pasiva y la Resistencia Activa , O como plantean los expertos en resistencia al cambio , como un proceso en el que se pueden diferenciar diversas etapas:

1. La resistencia es masiva y no diferenciada.
2. El movimiento hacia el cambio comienza a crecer. Se identifican con claridad las fuerzas a favor y en contra del cambio.
3. El conflicto se hace evidente.
4. Quienes apoyan el cambio asumen el poder.
5. Quienes se oponen al cambio son pocos y resultan tan extraños como lo fueron los promotores del cambio al inicio.

Es evidente que se logrará un mejor manejo de la resistencia en la medida que es posible identificar la fase en que se encuentra este proceso en un momento dado dentro de la empresa.

4. Herramientas y estrategias para gestionar y reducir la resistencia al cambio.

Existen diversas herramientas para reducir la resistencia al cambio, como la participación, el descongelamiento de actitudes antiguas, que las personas descubran el significado del cambio, alcanzar un óptimo de tensión, generar una presión positiva del grupo hacia el cambio, administrar los procesos de comunicación, entre otras. La empresa tendrá que plantear opciones en respuesta a la reacción de sus empleados.

Con todas estas directrices se pretende incorporar este proceso en el menor tiempo posible, manejando el cambio con estos pasos el nuevo modelo dentro de la empresa será bien aceptado por sus colaboradores.

4.1.3 Procesos y herramientas para la gestión del personal

4.1.3.1 El Jefe como gestor de personas

El jefe es fundamental en el proceso para desarrollar el modelo de gestión por Compromisos, para conseguir esto se tiene que alinear a los jefes a la siguiente visión: “Lograr que la organización humana sea una ventaja competitiva para el liderazgo de Quifatex SA”

Dentro de esta visión la pregunta más importante es: ¿Cómo lograrlo?; la respuesta no es compleja pero si conlleva compromiso por parte de la organización, la única forma de conseguir esto es a través de las personas y para ello contamos con un gran protagonista, el Jefe, cuya importancia radica al ser este el representante directo de la empresa ante sus colaboradores y esto significa que es una de las piedras angulares sobre las que se debe basar el nuevo modelo de gestión por compromisos, pero para poder hacer esto posible surge otra interrogante:

¿Qué estilo de Gestión es el que busca el nuevo modelo?; la solución a esta pregunta tiene mucho que ver en la búsqueda de nuevos retos profesionales dentro del mismo puesto de trabajo; es así como este sistema busca fundamentalmente en potenciar la responsabilidad, el conocimiento y el desarrollo profesional y personal de todo el personal mediante el dialogo horizontal entre el jefe y el colaborador.

Teniendo en cuenta que nuestro actor principal dentro de este proceso entiende sus funciones como gestor de cambio, el cómo va a realizar sus actividades de liderazgo también es importante para que el modelo de gestión por compromisos tenga el efecto esperado en el personal, de esta manera es vital desarrollar un perfil de inteligencias emocionales que necesita el Jefe para poder desempeñar sus funciones dentro de la compañía.

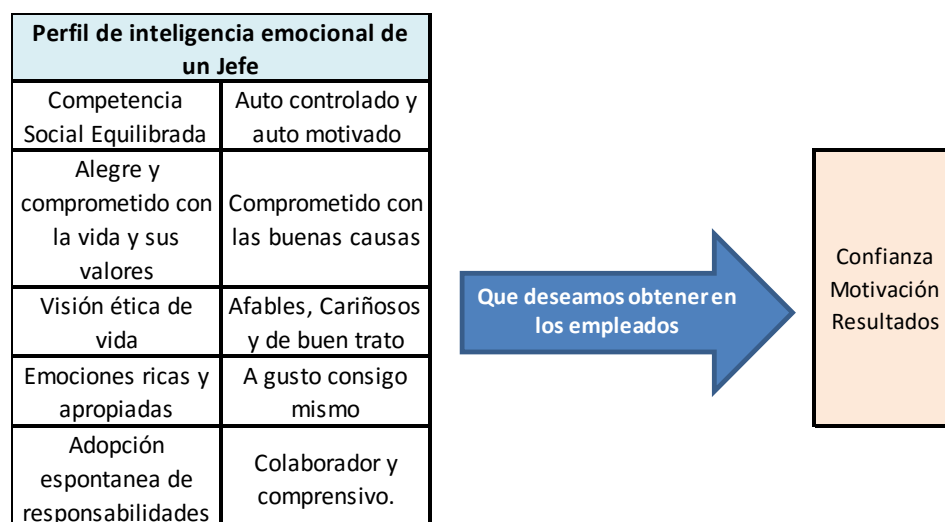


Figura 10: Perfil de inteligencia emocional de un jefe

4.1.3.2 Procesos Clave

4.1.3.2.1 Gestión y evaluación por competencias

Una parte del sistema de Gestión por Compromisos necesariamente implica desarrollar un sistema de gestión por competencias dentro de la organización si esta no la tuviera, la importancia de la misma radica en que se vuelve un referente para la política y planes de gestión de personas en los aspectos de Selección y asignación, formación, movilidad, clasificación profesional, y de esta forma proporcionan un lenguaje común dentro de la compañía que los aplica.

En el caso de Quifatex se cuenta con un sistema de gestión por competencias, siendo este el caso se describirá los pasos y elementos que se llevaron a cabo para implementar este sistema dentro de la

compañía, para poder tener un panorama más claro de los beneficios de este sistema dentro de un marco general de aplicación.

En la siguiente figura pondremos en consideración los aspectos fundamentales dentro de sistema de gestión por competencias que se necesitan para su correcto funcionamiento y aplicación:

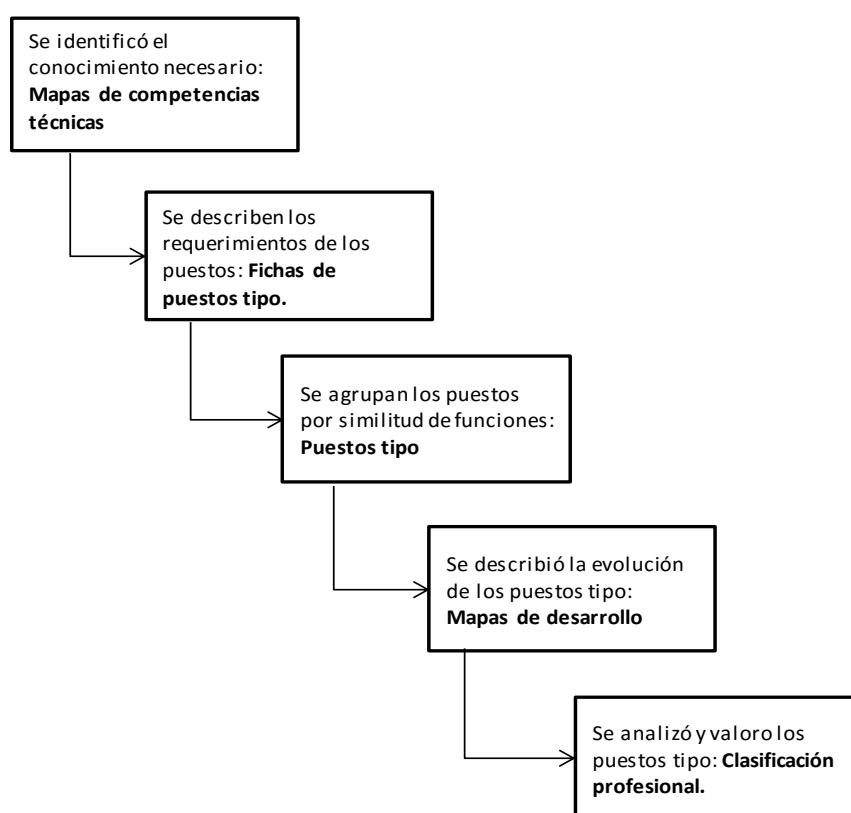


Figura 11: Pasos implementación sistema de gestión por competencias

La gestión por competencias, desde el punto de vista práctico, se ve necesitada de una serie de herramientas de gestión que haga operativo este modelo. De aquí surgen los denominados: Mapas de competencias, que constituyen una herramienta fundamental para la implantación de un modelo de gestión por compromisos, la cual

implica una visión de los individuos que forman parte de una organización.

Entendemos por competencia aquella característica que posee la persona y que garantiza una actuación de éxito en su puesto de trabajo, distinguiendo tres tipos:

- Competencias de Conocimiento, lo que la persona sabe. Permiten ser aprendidos.
- Competencias de Habilidad, tanto lo que la persona sabe hacer como su capacidad de relación interpersonal. Permiten ser entrenadas.
- Competencias de Actitud, lo que la persona es, el cómo se conduce ante las situaciones y escenarios. Permiten ser fomentadas.

Para realizar con eficacia los mapas de competencias de una organización, es necesario planificar el trabajo y formar un equipo de profesionales que se encarguen de llevarlo a cabo. El grupo de trabajo lo conformarán de 6 a 8 profesionales, que serán los encargados de diseñar los mapas. Este grupo debe ser representativo de todos los puestos cuyo mapa se va a trabajar ya que su aportación, funciones, tareas, responsabilidades serán imprescindibles para que los mapas sean eficaces; al tiempo que favorece su implicación en la

empresa. Ese grupo será conducido por un coordinador que se encargará de orientar el trabajo. Se deberá establecer un plan de trabajo de forma que facilite la elaboración de los mapas. Este plan deberá incluir una calendarización de reuniones o sesiones de trabajo. Una vez planteado la forma de trabajo, decidiremos los mapas de competencias a elaborar.

Entendidos los conceptos anteriores y que la finalidad que se persigue con el grupo creado es la definición de mapas de competencias, para facilitar el trabajo de diseño de mapas se requiere la siguiente información que servirá de referencia:

- Glosario de Competencias.
- Mapas ejemplos de puestos de trabajo.
- Plantilla de mapas de competencias.

Para poder lograr la correcta elaboración de los mapas de competencias debemos lograr un compromiso entre los siguientes aspectos:

- La participación de los profesionales de nuestra empresa en la elaboración de su propio mapa de competencias, seleccionando tanto las competencias asociadas con su puesto de trabajo como los niveles de desarrollo y los criterios de prioridad de las mismas.

- La homogeneización de dichos mapas de competencias realizados por los profesionales, identificando cuales son las competencias comunes relacionadas con cada puesto de trabajo.

Una vez definido el mapa tipo, abordaremos la definición de las siguientes competencias:

- Competencias de aplicación general.
- Competencias comunes con otras áreas.
- Competencias específicas para cada puesto.
- Competencias interpersonales.

Hecho esto, una vez definido el mapa tipo de toda la organización, las competencias de cada puesto profesional y las específicas, el resultado final será un mapa de competencias de un profesional determinado para cada una de sus áreas, esto nos permitirá establecer un criterio general de tal forma que ofrecemos al profesional la ventaja de conocer los requerimientos de la empresa para su desarrollo profesional y personal dentro de sus puesto de trabajo.

La importancia de que dentro de la empresa exista perfiles por competencias radica que el modelo de gestión por compromisos necesita toda esta información para realizar un esquema dentro de la empresa de puestos tipo.

Para la elaboración de puestos tipo debemos aclarar algunos conceptos básicos que nos ayuden a entender que se intenta hacer esta parte para implementar un sistema de gestión por competencias, para eso vamos a conceptualizar que significa puesto, según (Chiavenato, 2011) el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos, como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, etcétera.
- Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados, como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio. Una obligación es una tarea un poco menos compleja, mas mental y menos física.
- Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración de su desempeño.

- Puesto: es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Una vez dicho esto podemos diseñar un puesto, según Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2011) el diseño de un puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante, para realizar esto debemos cumplir cuatro condiciones fundamentales:

- 1.- El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- 2.- Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
- 3.- A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad) es decir, relación con su jefatura.
- 4.- A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad) es decir, relación con sus subordinados.

En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. Revisar ficha descripción de puesto revisar Anexo 1.

Después de tener toda esta información se procede a elegir un modelo para diseñar los puestos, para dicho efecto tenemos el modelo clásico y humanista, pero la gestión por compromisos propone el siguiente modelo que se resumen a continuación:

Tabla 9: Cambios en los modelos

Modelo Clásico	Modelo Humanista	Modelo Gestion por Compromisos
Énfasis en la tarea y en la tecnología	Énfasis en la persona y en el grupo social	Énfasis por descubrir y evaluar su desempeño sin necesidad de terceros.
Recompensas salariales y materiales	Recompensas sociales y simbólicas	Recompensas económicas en proporción al desempeño de la persona en el que y como de su trabajo.
Mayor eficiencia gracias al método de trabajo	Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas	Mayor eficiencia al plantear objetivos medibles y alcanzables de manera personal y para la empresa.
Preocupación por el contenido del puesto	Preocupación por el contexto del puesto.	Preocupación en la responsabilidad sobre el éxito o fracaso de su propia labor.
Supervisión directa	Liderazgo	Empoderamiento del empleado para realizar su trabajo en porción a sus propios objetivos
Ordenes e imposiciones	Comunicación e información	Comunicación transparente ya sea interna o externa.
Obediencia estricta	Participación en las decisiones.	Autonomía, independencia y autodirección.

Una parte fundamental dentro del proceso es la evaluación, vivimos en un mundo en el que siempre somos evaluados y no es extraño que dentro de las empresas siempre nuestro desempeño se ponga en constante evaluación, la evaluación no es más que una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su

potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para implementar un sistema de gestión de compromisos exitoso, el mismo sistema crea un ciclo donde tanto el evaluado como el evaluador son responsables de un criterio acorde a sus competencias, como se muestra a continuación:



Figura 12: Proceso de evaluación de competencias

Este proceso de evaluación pretende ser dinámico e integral, donde la evaluación no se rija solo a las tareas de cada empleado, sino también en su actitud en el cómo las hace día a día. Esto permite que los parámetros de evaluación sean más amplios y permitan mejores resultados. Para esto vamos a definir un esquema de evaluación que nos permita tener parámetros claros sobre que desea conseguir el sistema de gestión por compromisos del mismo:

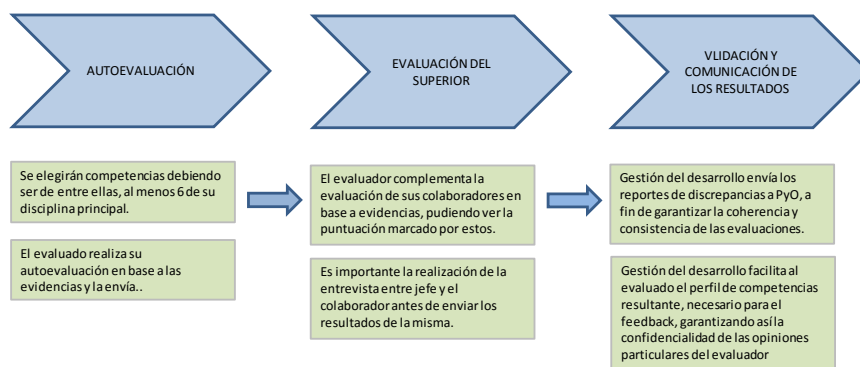


Figura 13: Evaluación Modelo GxC

Este esquema como está planteado ayuda a minimizar errores y enlista un orden al proceso de evaluación mismo que servirá de directriz al momento de aplicar el sistema de Gestión por compromisos dentro de Quifatex S.A.

Existen diferentes medios para evaluar las competencias, pero dentro de nuestro sistema de gestión por compromisos se proponen tres pilares fundamentales siendo estos las prestaciones y propiedades del producto, grados de la competencia y finalmente el enfoque que tenemos de las competencias a evaluar, todo esto hacen de este sistema un proceso que tiene la finalidad de ayudar a cada empleado a descubrir cómo desarrollar sus competencias principales y al mismo tiempo lograr un desarrollo integral comprometiendo al empleado a alcanzar los objetivos planteados dentro del sistema.

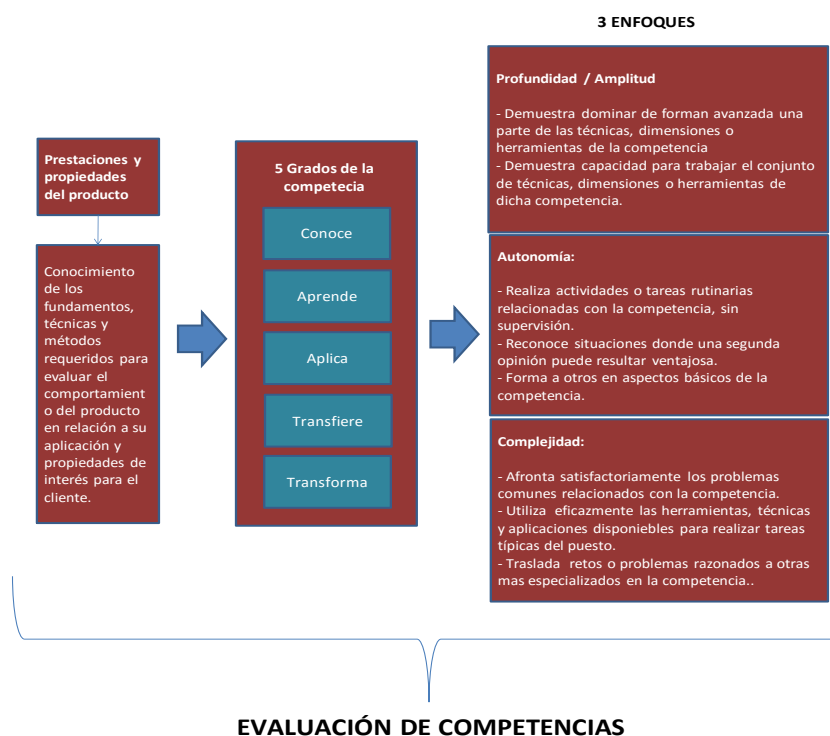


Figura 14: Enfoques Modelo GxC en la evaluación de competencias

Este sistema de evaluación permite conocer un estándar que dentro de la propuesta de un modelo de gestión por compromisos serán referenciales para poder guiar a todos los empleados hacia el objetivo de crear un sistema de gestión de personas integral dentro de Quifatex S.A.

4.1.3.2.2 Clasificación profesional

Para que la organización entre a un nuevo ambiente de gestión debemos tener en cuenta que las personas siendo el recurso más importante de la empresa deben conocer todos los aspectos que están inmersos en su trabajo diario, de esta forma un sistema de clasificación profesional es necesaria para poder asociar los niveles

salariales correspondientes a la competencia; responsabilidades y aportaciones de las personas y a los puestos de trabajo. El objetivo es gestionar el desarrollo y ser coherente con las titulaciones existentes en el mercado laboral.

Dentro de la propuesta contaremos con un sistema de clasificación profesional que:

- Es homogéneo para todo el grupo de Quifatex S.A.
- Contempla la carrera técnica y de gestión.
- Está ligado a la gestión por competencias.
- Permite comparaciones externas.
- Alinea políticas y gestión.



Figura 15: Sistema de clasificación profesional

Esta figura comparativa nos permite ver de manera global todo lo que deseamos alcanzar con el sistema de clasificación profesional, de la misma forma para poder entender a profundidad a donde queremos llegar con cada uno de los puntos vamos a ir definiendo

ciertos aspectos necesarios dentro de este amplio tema para llegar al resultado final.

Para esto podemos comenzar con las personas que pueden formar parte de carreras de gestión, son aquellas personas con puestos orientados a la administración/gestión de recursos técnicos, humanos y/o materiales para aportar resultados/objetivos concretos a la organización, ligados con su finalidad principal dentro de la misma. Estas personas para su progresión dentro de la carrera de gestión deberán siempre tratar de desempeñar nuevas responsabilidades y que dentro del perfil requerido en cada puesto de trabajo se trabaje la complejidad, volumen y alcance en el manejo de los recursos gestionados.

Siguiendo con el tema propuesto tenemos hablaremos de las carreras técnicas, este grupo de personas dentro de la organización desean y/o reúnen las condiciones más adecuadas para desempeñar con éxito responsabilidades ligadas más directamente con el desarrollo de labores técnicas /especializadas. El desarrollo completo en esta carrera es aplicable a aquellas áreas de la organización que la requieran, pero para todo esto debemos saber que es una competencia técnica, se entiende por competencia técnica a la conjunción de conocimientos, habilidades y destrezas que un profesional puede evidenciar, a través de comportamientos demostrables en un dominio técnico. Estos comportamientos

aplicados de forma consistente en el trabajo diario permiten alcanzar un desempeño destacado y el logro de objetivos de negocio. La competencia técnica comprende tres elementos fundamentales que caracterizan un ámbito concreto de conocimientos:

1. Definición operacional: Establece el objetivo y el alcance de la competencia.
2. Niveles de suficiencia: Establece los niveles en los que se mide el conocimiento, para dicho efecto podemos utilizar los siguientes niveles: Conoce, Aprende, Aplica, Transfiere y transforma.
3. Evidencia: Describen el comportamiento demostrado de acuerdo al nivel de suficiencia.

Parte fundamental dentro de la clasificación profesional es saber cómo se puede desarrollar a las personas que se encuentran en carreras técnicas o de gestión, este desarrollo debe ser cíclico y enfocado en el empleado como pieza fundamental del mismo, para ejemplarizar mejor la metodología de desarrollo tenemos la siguiente figura:

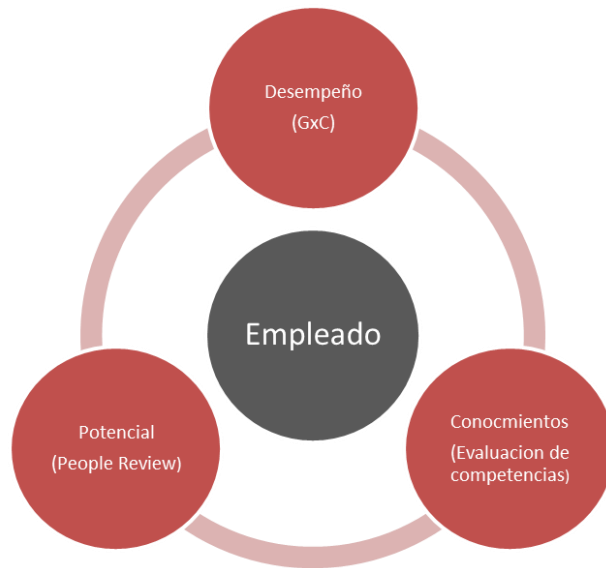


Figura 16: Ciclo de clasificación profesional

Un sistema de clasificación profesional bien enfocado aumenta de manera significativa la productividad del personal, dado que le permite desarrollarse dentro de un esquema definido para su puesto de trabajo, pero para poder realizar el desarrollo deben existir personas que se encarguen de asesorar al personal para que se cumpla todo el proceso anteriormente mencionado, a estas personas las vamos a nombrar Gestores de Disciplinas, para entender el rol de los gestores de disciplinas dentro de este proceso hemos desarrollado la siguiente tabla comparativa:

Tabla 10: Rol de Gestores de disciplinas

	Descripción
Misión	Colaborar con la dirección de Personas y Organización (RRHH), en asegurar que la compañía cuenta con personal técnicamente calificado.
Perfil Profesional	Referente en su especialidad Conoce a los técnicos de su especialidad Con interés en el desarrollo de personas. A futuro , haber sobresalido como coach técnico/mentor
Interrelaciones Principales	Dirección General. Dirección de Personas y Organización. Departamento de sistemas e información.
Funciones	Asesorar en la información del conocimiento crítico para los planes de negocio. Colaborar en la actualización del modelo de competencias técnicas y lo perfiles del puesto tipo. Colaborar con el departamento de personas y organización en la elección de proveedores de formación técnica y en la validación de los contenidos de los cursos de su disciplina. Asegurar la calidad en el proceso de evaluación de competencias técnicas.Poder decisorio ante discrepancias. Asesorar al D. de P&O en decisiones sobre acciones de desarrollo profesional. Facilitar la función de coaching técnico en las diferentes unidades de negocio. Colaborar en la planificación de las necesidades de personal técnico. Representar a Quifatex SA ante terceros en su disciplina. Participar con el D.Sistemas de información en la definición de un portafolio de herramientas técnicas (Software) para su disciplina.

En resumen estas personas están encargadas de desarrollar al talento humano bajo su mando y asesorar al personal necesario para que ese desarrollo sea permanente dentro de la organización.

Una vez definidos los términos más importantes para la aplicación de un sistema de clasificación profesional podemos hablar de los elementos de los que se componen, para esto debemos tomar en cuenta que cada cargo se construye de manera que cumpla con las dimensiones requeridas por la empresa, para el caso de Quifatex S.A. vamos a requerir los siguientes condiciones básicas para poder estructurar la clasificación profesional.

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.
- Como deben desempeñarse dentro de sus funciones.

- Nivel de responsabilidades de cargo.
- A quien deberá reportar y supervisar.

Con estas premisas hemos desarrollado un esquema agrupando a cada cargo dentro de un marco equitativo dentro de la organización para lo que tenemos los siguientes elementos:

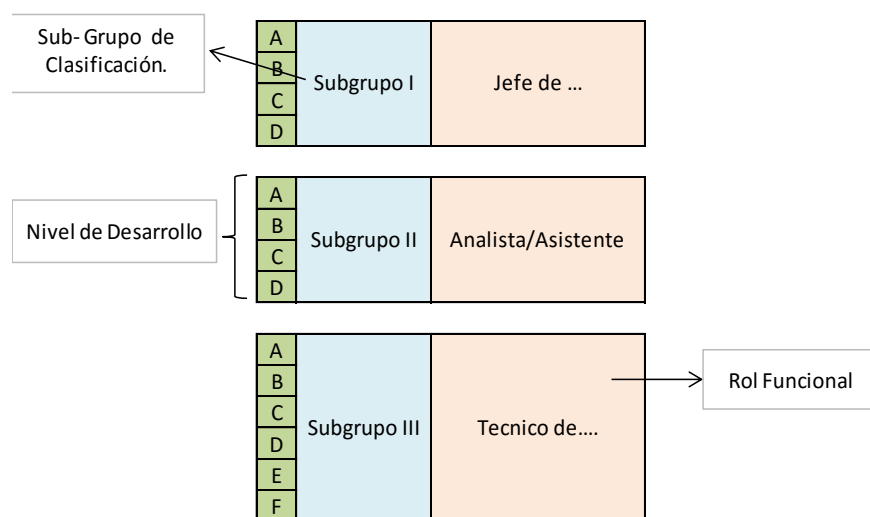


Figura 17: Propuesta de clasificación profesional

4.1.3.2.3 Aprendizaje y Gestión de Formación

Dentro de las organizaciones el elemento clave que le da sentido al ser de la institución son las personas, el talento humano sobresale por ser el único elemento vivo e inteligente dentro de un entorno físico que produce ganancias, mismas que debemos al potencial de cada uno de los colaboradores y su increíble potencial de desarrollo.

Para que este desarrollo sea posible las organizaciones contribuyen con una gran variedad de medios para que las personas puedan desarrollarse dentro de un entorno empresarial con visión a futuro, agregando valor al personal y hacer que cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

Según (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011) el aprendizaje dentro de la personalidad humana está compuesta por dos factores fundamentales: El hereditario y el ambiental (aprendizaje); por un lado, la información genética con que nacemos y, por el otro, todo lo que aprendemos e incorporamos del ambiente que nos rodea. Entonces podemos decir que el aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su medio ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida.

Para poder hacer que este aprendizaje sea de beneficio mutuo para la empresa y el empleado, el sistema de gestión por compromisos propone los siguientes lineamientos generales para la formación:

- La formación se considera una herramienta fundamental para el desarrollo de las personas, pero es responsabilidad de cada empleado analizar y solicitar las acciones formativas mas adecuadas para su perfil y situación profesional.
- Se pueden solicitar tantos cursos como el jefe y colaborador consideren conjuntamente como necesarios, teniendo en

cuenta las limitaciones presupuestarias y de disponibilidad profesional.

- Al momento de solicitar una formación es importante no centrarse únicamente en las necesidades de carácter técnico, sino considerar también aquellas habilidades personales o profesionales que pueden contribuir a nuestro desempeño actual y/o futuro.
- Dentro de cada empresa se deben priorizar temas de responsabilidad social como parte fundamental de la formación de cada empleado, de las mismas se debe mantener actualizados a los empleados.

Al momento de aplicar la formación tenemos ejes de actuación, mismos que corresponden a factores personales, y de la organización misma, como se muestra a continuación:

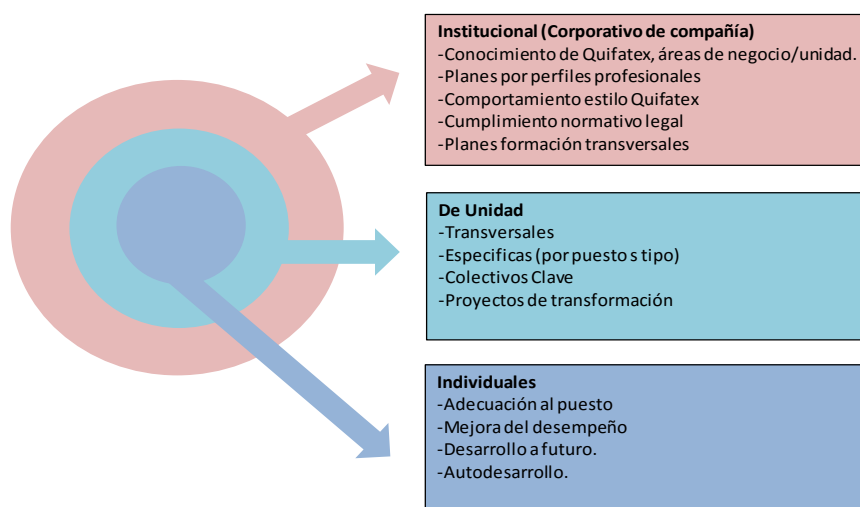


Figura 18: Ejes de actuación formación Modelo GxC

Vamos a profundizar cada uno de los niveles dentro de la formación, para comenzar tenemos el institucional, dentro de este vamos a formar a los empleados en temas de la compañía, de carácter genérico o técnico transversal, todo este conocimiento tiene que ser dirigido a todos los empleados independientemente de su área de negocio o unidad de trabajo. La formación institucional identifica y prescribe formación:

- Para conocer a Quifatex, sus negocios, áreas de actividad y soporte.
- En habilidades o comportamientos alineados con el estilo de Quifatex.
- Formación de carácter necesario como compañía por norma, cumplimiento legal, etc. (ej. Derechos Humanos)
- Planes por perfiles profesionales.
- Planes técnicos transversales (Ej. Seguridad y saludos ocupacional)
- Proyectos estratégicos de la compañía (adquisición nuevos negocios)

Todo este conocimiento de la institución ayuda a que el sistema de gestión por compromisos logre uno de sus objetivos primordiales que es comprometer al empleado con la empresa, y esto solo se logra haciéndole conocer todo lo que la empresa hace con el empleado y lo que espera que el empleado haga para ella.

Para esto debemos realizar un catálogo de formación en el plano institucional, para de esta manera dar seguimiento a los avances de la formación en este aspecto, por lo que tenemos el siguiente catalogo ejemplo:

Perfil	Profesional	Profesional con experiencia	Jefe	Jefe con experiencia	Director
Catálogo de materias formativas					
Conocimiento de la compañía	Programas comportamiento ético y respeto a los derechos humanos				
Conocimiento de Negocio	Técnico Básico	Adquiriendo conocimiento del negocio	TENE (Técnico Económico)	NEGOIN: Claves de un negocio diversificado	
Habilidades	Iniciación habilidades profesionales	Efectividad profesional Comunicación efectiva Gestión de la confianza y el conflicto Negociación y orientación al servicio/cliente Orientación a resultados			Programas abiertos complementarios (Directivos)
Innovación y mejora	La innovación es de todos Innovando: De las ideas a la acción	Innovación y mejora: Puntos de partida Innovación y mejora: Fundamentos		Innovación, cuestión de liderazgo	
Liderazgo y Gestión de equipos directivos			Círculo de entrenamiento jefes	Liderazgo eficaz Liderazgo emprendedor	Liderazgo transformador

Figura 19: Catálogo modelo desarrollo profesional

Dentro del segundo panorama tenemos los ejes de actuación de unidad, la formación de unidad es más específica dentro de ámbitos técnicos necesarios para realizar el trabajo. Dentro de esta formación identificamos las necesidades de formación intrínsecas a sus objetivos y retos:

- De carácter transversal es decir común con otras áreas o unidades de negocio.
- De ámbito funcional (Ej. Seguridad y medio ambiente, Salud).
- Formación específica técnica o técnico genérica de negocio para el desarrollo de la actividad con visión a corto y mediano plazo; diferenciado por unidades, puestos tipo, funciones, competencias, áreas, etc.

Para este eje de actuación podemos realizar un catálogo de formación acorde a las necesidades técnico-específicas de cada unidad como se muestra a continuación:

Tabla 11: Modelo de catálogo de formación

Necesidad Detectada	Situación o estado	Metodología	Nombre de la acción formativa	Dirigido a
TECNICOS ESPECÍFICOS	Disponible	Presencial	Fundamentos SAP	Puestos que lo requieran
			Fundamentos plataforma IL	
			Negociación I	
			Planificación I	
			Taller sistemas Financieros	Jefes
			Taller Habilidades directivas I	
			Taller Habilidades directivas II	
	Disponible fuera del catalogo	Presencial	Taller nuevas herramientas de gestión de sistemas	Puestos que lo requieran
			SAP cursos Standard	Puestos que lo requieran
			Preparación para : Certificación ITIL	Jefes de Proyectos
			Certificación COBIT	
			Certificación TOGAF	
			Formación técnica a la medida	Puestos que lo requieran
			Planificación y Gestión de recursos	Jefes
			Cursos de sistemas informáticos avanzados	Puestos que lo requieran

Estos ámbitos de formación están basados en las necesidades de cada persona dentro de su puesto de trabajo, ya sean estos jefes o empleados, inclusive directivos. Todo eso ayuda a formar al

empleado para que dentro de sus funciones desarrolle sus capacidades técnicas a un nivel transformador, esto ayudara no solo al empleado sino a toda la empresa dado que el beneficio es mutuo para las dos partes.

Finalmente tenemos el eje de actuación individual, dentro de esta la formación es específica necesaria identificada por cada persona conjuntamente con su jefe para su:

- Adecuación al puesto
- Mejora del desempeño.
- Desarrollo a medio plazo.

Dentro de este eje de actuación debemos tener en cuenta que se considera como necesidades individuales, como podemos conocer como jefes una necesidad de cada persona, para esto debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Son necesidades identificadas en el ámbito jefe/colaborador, normalmente coincidiendo con la evaluación de la GxC y definición de los compromisos individuales de mejora / desarrollo / formación individual.
- El volumen de estas necesidades viene muy condicionado por el volumen y estructura organizativa de cada unidad y perfil de la actividad.

- Es necesario valorar esta formación y hacer un seguimiento de la misma: ser estrictos en el cumplimiento de los criterios de asistencia a los cursos (evitar cancelaciones, personas no adecuadas en el aula, reprogramación por falta de asistencias, etc.)

El sistema de gestión por compromisos pretende que la formación se adapte a los cambios tecnológicos actuales, es por eso que parte importante dentro del sistema es el gestor de formación, este sistema se encuentra dentro de la intranet de la empresa, permitiendo contar con información on-line sobre el estado de las solicitudes y acciones formativas.

Todas las necesidades y solicitudes de formación se ingresaran dentro de la intranet, misma creara un link al superior directo que aprobara la formación previamente detectada en la necesidad de aprendizaje de cada empleado/usuario.

El gestor de formación tiene como ventaja fundamental poder realizar un seguimiento sobre la formación que tomara cada colaborador dentro de un tiempo determinado, recordando siempre que esta formación debe estar alineado a las necesidades de cada puesto tipo ya sea esta formación para desarrollar la parte técnica o de gestión según se requiera.

La siguiente figura explica el funcionamiento principal del gestor de formación:

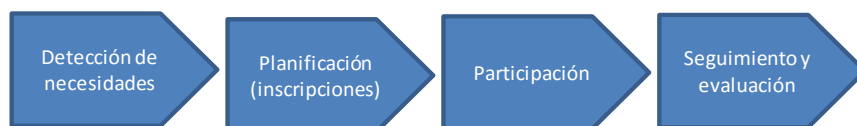


Figura 20: Funcionamiento principal del gestor de formación

Dentro del gestor de formación el aprendizaje no es diferente de lo anteriormente visto, el resultado final es crear un impacto positivo para el colaborador y que este impacto se transmita dentro de la empresa. Así obtenemos la siguiente formula que resume el aprendizaje dentro de un gestor de formación en la intranet:

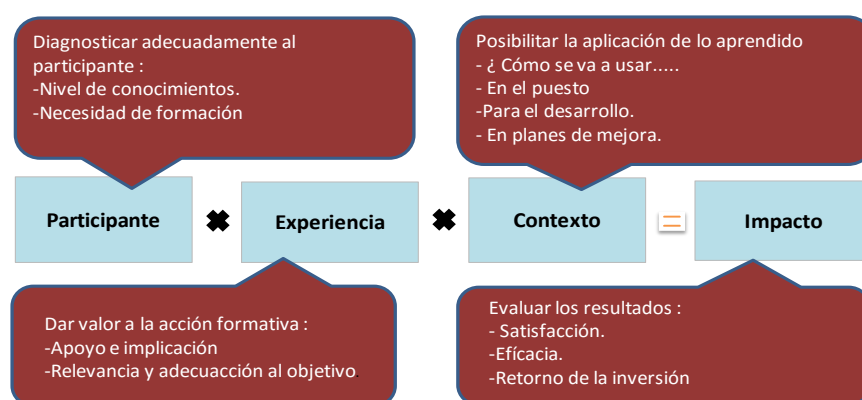


Figura 21: Aprendizaje gestor de formación en la intranet

Todo esto nos ayuda para que la formación sea un beneficio mutuo entre la empresa y el colaborador, siempre buscando que la misma perdure en el tiempo haciendo que el empleado aumente su formación técnica y que la misma pueda servir de referente para realizar cambios dentro del ambiente laboral y que mejor aplicados a la vida personal de cada uno de los colaboradores.

A lo largo de la carrera una gestión de formación eficiente en los diferentes niveles dentro de la organización permite que el empleado realice mayores contribuciones a la organización, ya sea aportando nuevas ideas para la mejora de procesos o procedimientos o transmitiendo la información adquirida dentro la capacitación recibida dentro su desarrollo profesional dentro de la organización, para poder comprender de mejor manera el impacto de la formación técnica versus una contribución dada por la misma tenemos la siguiente figura comparativa:

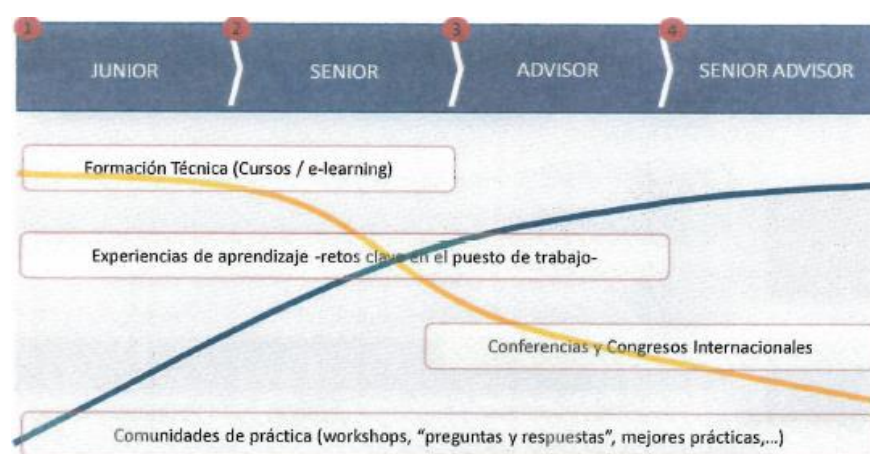


Figura 22: Impacto de la formación

Coincidiendo con la curva de contribución a la organización (línea azul), adquiere más relevancia la formación gerencial, sobre todo para posiciones de mando. Cuando la curva de impacto sobre la formación técnica (línea amarilla) adquiere más relevancia para los mandos por debajo de las jefaturas.

También es importante resaltar que dentro del gestor de formación se pretende generar cursos propios para cada área, desarrollados para

que los empleados puedan tomarlos de forma gratuita dentro de esta plataforma. Estos cursos pueden ser conocimientos generados por otras áreas que se comparte dentro de esta plataforma o formación on-line adquirida por la empresa para que los empleados puedan capacitarse dentro de un panorama interactivo dentro de la intranet.

4.1.3.2.4 Desarrollo del talento y people review

Cuando las organizaciones tiene éxito su tendencia es un crecimiento continuo o como mínimo no desaparecer del mercado, para poder llegar a sobrellevar con éxito todos los cambios que esto conlleva en la organización debemos ser capaces de administrar el talento humano, dado que las personas representan la ventaja competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional.

Para esto debemos tener un adecuado desarrollo del talento y este proceso debe asegurar los siguientes aspectos:

- La disponibilidad de las personas adecuadas para:
 - Para cubrir las necesidades actuales y futuras de la organización.
 - Que permitan el logro de los objetivos estratégicos en el contexto de negocio.

- El desarrollo profesional de las personas.
- Es proceso debe cubrir los siguientes aspectos:
 - Identificar
 - Incorporar
 - Desarrollar
 - Retener

Con los lineamientos claros podemos hablar de los responsables de que estos procesos se cumplan, para esto tenemos que valernos de los jefes dado que ellos son los encargados de supervisar no solo actividades sino ser agentes de cambio y desarrollo dentro de su grupo de trabajo. La responsabilidad de cada jefe será descubrir talento para esto se debe identificar a las personas con capacidades para crecer, entendiendo por crecer al asumir responsabilidades de niveles superiores y de mayor complejidad dentro de la compañía. Para llegar a determinar el potencial de las personas dentro de la organización debemos analizar los siguientes aspectos:

Tabla 12: Comparación de potenciales

Potencial Técnico	Potencial de Gestión
Personas que a medio o largo plazo tienen la capacidad para llegar a ser un referente técnico dentro de la organización e incluso ser reconocidos en el mercado mundial.	Personas que a medio o largo plazo tienen la capacidad para dirigir y gestionar un negocio o área e incluso llegar a ocupar posiciones de Alta dirección.

Los jefes deben saber que para esto existen diferentes tipos de potencial, y lo que siempre buscamos es crear y desarrollar altos potenciales que puedan llegar a perfiles directivos que la organización requiera, cuando hablamos de altos potenciales nos referimos a personas de alto desempeño, excelentes en cuanto a los comportamientos de la compañía y que además tengan la capacidad de crecer en niveles de responsabilidad y complejidad para que de esta forma puedan llegar a ser rol-model en las dimensiones de perfil directivo de la organización.

Tabla 13: Modelo de perfil directivo buscado por la GxC

Dimensión	Perfil directivo deseado en el Grupo.
Gestión del negocio	Posee visión estratégica y global. Busca constantemente la mejora de resultados: revisa y reevalúa la estrategia. Usa las capacidades de la organización como fuente de ventaja competitiva. Maneja un portafolio de negocios y es capaz de tomar decisiones de asignación de capital. Balancea correctamente las metas a corto plazo con objetivos de largo plazo. Emplea las funciones Staff o corporativas para agregar valor al negocio.
Gestión de personas	Demuestra capacidades y vocación de desarrollar otros directivos y sucesores. Inspira a sus equipos, genera compromiso con el proyecto de la compañía. Delega y fomenta la toma de decisiones. Demuestra sensibilidad intercultural.
Manejo de la complejidad	Integra diferentes funciones aunque no las conozca técnicamente. Responde adecuadamente a los cambios, manejando la incertidumbre y la ambigüedad. Maneja una agenda compleja, priorizando adecuadamente y poniendo foco en los detalles "esenciales".
Gestión del entorno	Tiene habilidad política, y capacidad de relacionarse con instituciones ajenas a la empresa. Posee capacidad de negociación. Entiende y gestiona expectativas de analistas y accionistas.
Habilidades personales	Tenaz, persistente y capaz de tomar decisiones difíciles o impopulares. Posee habilidades emocionales como empatía, autocontrol en situaciones críticas, optimismo y entusiasmo. Es buen comunicador oral, es claro en los mensajes.
Compromiso	Pone en práctica los comportamientos deseados por Quifatex SA. Esta alienado con el proyecto de la empresa.

Cuando encontramos a una persona o varios que estén orientadas a un perfil directivo la pregunta es:

¿Qué debemos hacer con ellas?; pues para esto debemos tener un desarrollo continuo al mismo tiempo poner metas anuales para que de esta forma pueda desarrollar de la mejor manera todo el potencial

y talento dentro de un marco organizacional, para esto podemos realizar los siguientes procesos para llegar a obtener resultados:

Tabla 14: Tratamiento de altos potenciales

En el día a día	Asignarles proyectos relevantes que representen un desafío. Potencia su visibilidad en la organización (tanto vertical hacia superiores como horizontal en otras áreas) Favorecer la movilidad transversal para que completen su perfil profesional. Incremental las funciones del puesto actual.
Anualmente	Proponer su revisión en el people review del área o negocio y comprometer un plan de desarrollo especial : -Formación -Movilidad -Otras acciones

Pero cuando hemos reconocido a los altos potenciales dentro de nuestra área es necesario que terceros den su criterio al respecto para de esta forma hacerlos parte de un programa especial de desarrollo dentro de la empresa, para llegar a este fin existe una herramienta para identificar el talento de estos profesionales es el “People Review”.

People Review es una herramienta de gestión del talento que permite revisar de manera integral y compartida la situación y el potencial de las personas que componen la empresa. Tener esta herramienta dentro del modelo implica revisar de manera integral y compartida la situación actual y el potencial de las personas que componen las diferentes direcciones de la empresa. La persona responsable debe conocer a la persona valorando su trayectoria profesional, indagar en sus motivaciones e intereses, basándose en la diferencia de aportaciones y en lo que reporta su talento a la organización. Para

realizar un People Review se debe reunir una sesión de trabajo con un comité con varios profesionales de diferentes áreas que con la ayuda del departamento de personas y organización tendrán el objetivo fundamental de revisar el talento existente de cada uno de los colaboradores. Esta revisión se realizara durante todo el año –no todos los años-, por áreas, /negocios y/o unidades específicas y de acuerdo a la planificación propuesta por cada unidad. Esta revisión aplica a los empleados del subgrupo I y II.

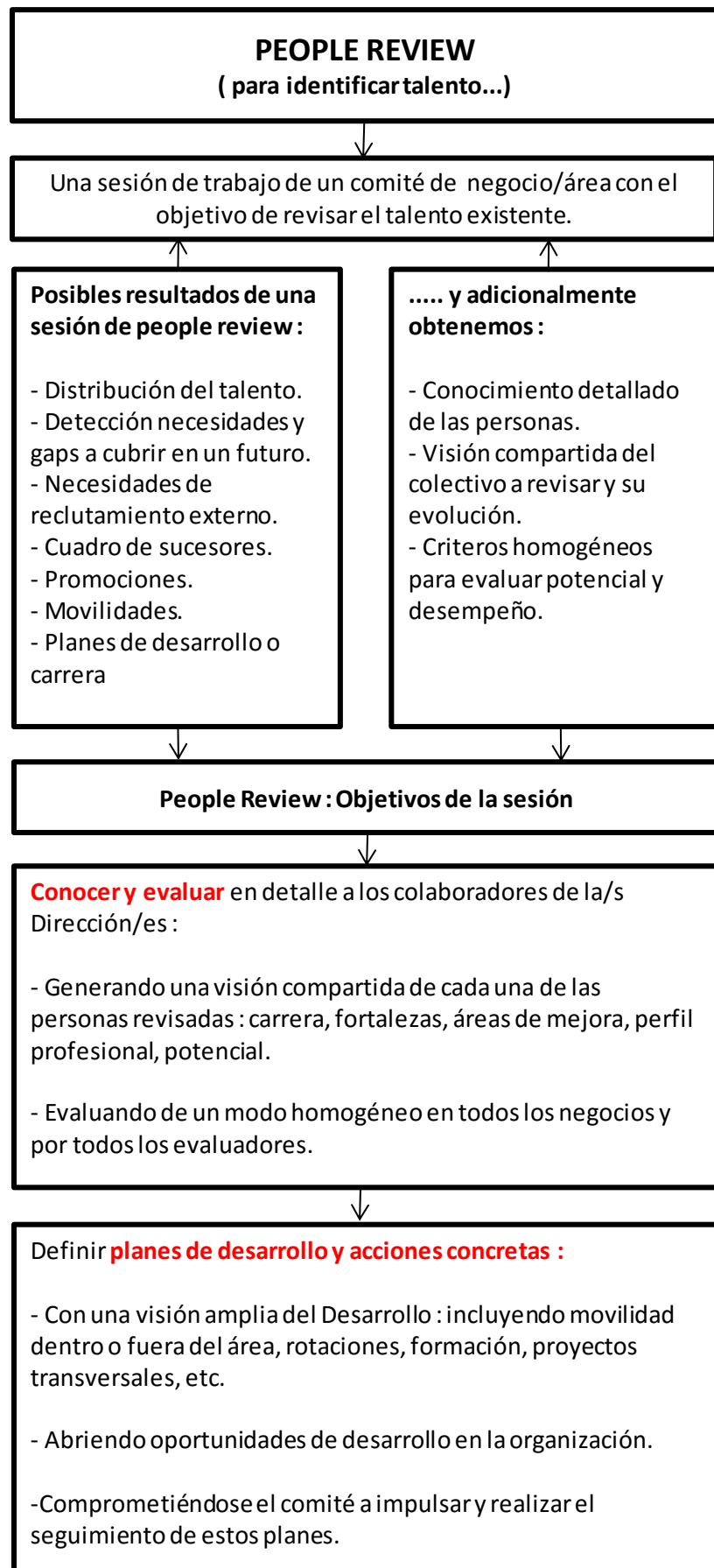


Figura 23: Funcionamiento People review

Cada responsable debe cumplimentar la ficha de People Review de los colaboradores incluidos en la sesión, revisar formatos de entrevista Anexo 2, cada evaluador valida las fichas cumplimentadas por los jefes, previamente a cada sesión de People Review planificada y validada por el comité de dicha sesión.

Una vez realizadas las evaluaciones tenemos un gran despliegue de información y es importante saber manejarla por lo que no se recomienda entregar las fichas valoradas a los colaboradores para evitar malos entendidos entre los miembros de un grupo de trabajo u área, por otro lado se recomienda aplicar los siguientes criterios comunes:

- Comunicar al colaborador que ha sido revisado en sesión de People Review.
- En relación a los colaboradores revisados: se puede aclarar que la revisión de las personas se está realizando de manera progresiva, por lo que las personas que no hayan sido revisadas este año, serán valoradas en futuras ediciones.
- Recordar que se enmarca en el objetivo y filosofía de GxC: centrar la atención en las personas, potenciando la responsabilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional, a partir de dialogo y comunicación constante entre jefes y colaboradores.

El último punto anteriormente mencionado nos lleva a la parte final de este procedimiento, estos es el Feedback o retroalimentación. Este procedimiento es importante dado que implica definir y poner en marcha acciones para el impulso del equipo, acentuando las fortalezas y detectando las áreas de mejora en un plan de desarrollo.

Desarrollar un Feedback beneficioso para las dos partes requiere práctica, dado que no siempre es fácil escuchar los aspectos que debemos mejorar dentro de nuestro trabajo, es por esto que dentro del sistema de gestión por compromisos desarrollamos los siguientes lineamientos para un Feedback adecuado:

- Invitar al colaborador a evaluar su propio rendimiento y su comportamiento: hacerle partícipe para lograr su compromiso, generando un clima de confianza.
- Pedirle que ilustre sus razonamientos con ejemplos y casos concretos.
- No interrumpir para poder conocer las inquietudes del otro: preguntar para entender no para contra-argumentar.
- Mantener el contacto visual y posición corporal abierta.
- Mantener un enfoque positivo, aportando acciones de mejora y consiguiendo el compromiso de la persona evaluada.

- Establecer conjuntamente objetivos y planes de acción realistas, al igual que proponer y planificar seguimiento.

Todos estos procedimientos nos llevarán a encontrar talento y potencial dentro de nuestros colaboradores, esto es importante dentro de un sistema de gestión por compromisos dado que el “talento” es un importante activo por el que compiten las empresas y no se debe omitir al momento de aplicarlo dentro de Quifatex S.A.

4.1.3.2.5 Gestión por compromisos

Alcance y aplicación

Es un estilo de gestión que centra la atención en las personas, al potenciar la responsabilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional, a partir del diálogo y la comunicación constante entre jefes y colaboradores. A través del mismo es posible definir desde el primer momento, cuáles son los objetivos profesionales más importantes para cada función y cuáles son los comportamientos esperados de cada uno en la empresa y finalmente es un sistema corporativo de Gestión de personas con efecto sobre la remuneración variable.

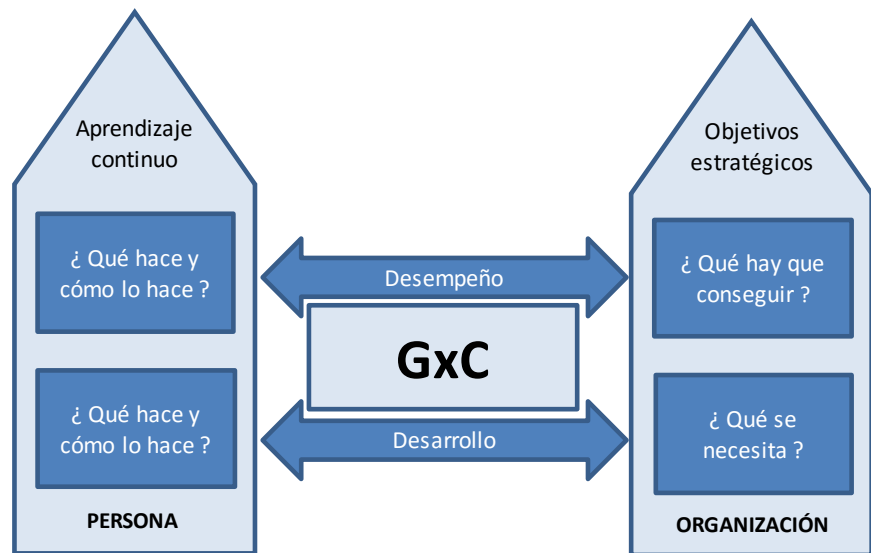


Figura 24: Modelo GxC

Dentro de este estilo de gestión por compromisos debemos plantearnos objetivos para que este sistema se alinea con la empresa como los siguientes:

- Alinear los esfuerzos con la estrategia.
- Promover el dialogo Jefe- Colaborador.
- Apoyar el desarrollo de las personas.
- Diferenciar en función del desempeño.
- Acordar objetivos individuales de actuación.

Todo esto nos permitirá saber a dónde queremos llegar al momento de implantar este sistema y nos resultados por los cuales debemos trabajar a la hora de su aplicación.

Los pilares del GxC se centran en: la responsabilidad de personas y el reconocimiento. El desempeño se valora tanto por el QUE como

el COMO se desarrollan los compromisos. El dialogo continuo entre jefe y colaborador es elemento dinamizador del proceso. Éste sistema cuenta con tres herramientas:

- **Objetivos de Unidad:** son los que se fijan los compromisos del grupo y que impactan a todas las personas que dependemos de una unidad con objetivos específicos. Están asociados a las líneas de actuación de la compañía.
- **Compromisos individuales:** son los que establecen mis funciones, responsabilidades, proyectos, iniciativas, áreas de mejora y/o desarrollo. Están asociados a los comportamientos y a las líneas de actuación de la compañía. Hay que comprometerse a ellos en cada ejercicio.
- **Ranking:** es la evaluación de desempeño comparada con el grupo profesional de referencia. Existen cuatro grupos de desempeño: Excelente, Bueno, señalado destacado, e insuficiente.

Para poder implementar este sistema tenemos hitos que nos permiten realizar todas las actividades durante el año, para de esta forma tener el tiempo suficiente para poder seguir todos los pasos que este requiere, a continuación detallaremos los hitos inmersos en el GxC:

1. Hito Definición.

Objetivos de unidad: Durante este hito, que tiene lugar a principios del ejercicio, cada responsable de unidad con objetivos tiene que:

- Definir y articular para todo su ámbito los retos compartidos, asociándolos a alguna de las líneas de actuación de la compañía que están establecidas.
- Identificar y consensuar en comité los criterios de comparación de ranking.
- Desplegar y comunicar a toda su área los objetivos y criterios para el ejercicio, que son el marco para el jefe y le colaborador.

Compromisos individuales: En este hito de definición el jefe y su colaborador reflexionan sobre las necesidades y su contexto, acuerdan en una entrevista los retos del colaborador para el ejercicio, tomando como referencia los objetivos de unidad respecto a:

- Funciones, responsabilidades, proyectos y áreas de mejora o desarrollo. (Que)

- Asociándolos a los comportamientos requeridos para cada perfil. (Como).

Es importante fijar los criterios que servirán para poner en el foco de los compromisos, basándose en las necesidades de desarrollo y mejora del colaborador, así como en la criticidad por necesidades del área. Tener presente estos criterios sirve de ayuda para el seguimiento y monitorización del progreso en los compromisos acordados.

La definición de los compromisos individuales se establece en un único esquema: para cada reto o compromiso (función, responsabilidad, habilidad, proyecto o áreas de mejora o desarrollo), se establece su descripción (el Que), y su principal comportamiento asociado e iniciativa de cómo se pondrá en práctica (el Como). Cada uno de los compromisos debe estar vinculado con alguna de las líneas de actuación de la compañía.

Una vez finalizada la entrevista, la formalización del acuerdo entre jefe y colaborador se establece a través de una firma de cada uno en la aplicación GxC. El resultado de la misma queda reflejado en los compromisos que cada persona adquiere para el año en curso, y que son la suma de su aportación a los objetivos de unidad y sus compromisos individuales,

2. Hito de revisión.

Una vez definidos los compromisos para el ejercicio en curso, jefe y colaborador realizan un seguimiento continuado de los mismos, anotando acciones y evidencias y comentando los avances o dificultades que se pueden producir. Así, a mitad del ejercicio entramos en el hito de revisión.

Objetivos de unidad: Se evalúa el avance y se ajustan los objetivos si han cambiado las necesidades del negocio o actividad. De ser así se comunican los cambios. Hay que revisar y monitorizar los criterios de comparación de ranking.

Compromisos individuales: Se realiza una entrevista específica entre jefe y colaborador para hacer un balance de la marcha o progreso de los compromisos hasta el momento.

Hay que ofrecer y solicitar Feedback, si no lo ha habido de manera continua durante el año, con el objetivo de realizar las correcciones necesarias durante este ejercicio, después de realizar esto es momento de ajustar, cambiar o redefinir los compromisos en caso de ser indispensable por necesidades del negocio o actividad (cambios de puesto, proyectos, objetivos de unidad, etc.).

Una vez superado este hito con las firmas del jefe y el colaborador en la aplicación GxC, queda de nuevo abierto el seguimiento para incluir la información (logros, evidencias y acciones), que sean pertinentes para lo que resta del ejercicio.

3. Hito de Evaluación

A partir de diciembre de cada año se inicia el hito de evaluación y desde este momento los anteriores hitos quedan bloqueados.

Objetivos de unidad: Se evalúa el nivel de consecución de los objetivos y se comunica.

Compromisos individuales:

- Es el cierre del ejercicio en curso.
- El jefe determina junto con cada colaborador en la entrevista de evaluación, el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos al principio del ejercicio, tomando como referencia la información evidencias compartidas a lo largo del año, así como la entrevista de revisión.
- -El jefe realiza una propuesta preliminar de puntuación de ranking, que no debe ser comunicada al colaborador hasta el cierre de la consolidación de ranking.

Es obligatorio que el jefe y colaborador celebren la entrevista de evaluación para realizar una valoración final del desempeño del colaborador a lo largo de todo el ejercicio. En ella, evaluado y evaluador repasan y, posteriormente dejan constancia en la aplicación GxC, de todas aquellas evidencias y acciones que sean significativas en relación con los compromisos adquiridos.

Las acciones realizadas respecto a funciones, responsabilidades, proyectos deben evidenciar los resultados/logros que se han conseguido, esto es, no solo hacer un listado de las acciones, sino también reflejar que impacto han tenido en la consecución de objetivos y resultados del área: mejoras implementadas, soluciones aportadas, resultados conseguidos, etc..

4. Hito consolidación

La consolidación es el final del proceso de evaluación del desempeño comparado. Se articula a través de la consolidación ascendente de las valoraciones, partiendo de la propuesta inicial que hace el evaluador siguiendo estas premisas:

- Tomar en cuenta no sólo los Qué sino también los Cómo.
- Ser coherentes con los criterios de comparación acordados al inicio del ejercicio.

La Consolidación la cierra el Director / Gerente General correspondiente para el grupo directivo.

Finaliza con la entrevista de comunicación de la evaluación del desempeño individual y de resultados de Objetivos de Unidad.

En el proceso de consolidación se pueden diferenciar cuatro momentos:

- Entrevista de contraste y revisión de evaluaciones: Es una reunión personal y obligatoria entre el jefe del evaluador y el evaluador en la que se revisan en detalle las propuestas de evaluación de este último para garantizar su adecuación a la filosofía y criterios del sistema de GxC.
- Configuración de la propuesta de consolidación a través de sesiones de consolidación: El responsable de consolidación, con el fin de cumplir con la distribución, debe convocar una sesión de consolidación con todos los evaluadores que dependen de él para tratar de acordar los ajustes necesarios en las evaluaciones, y por tanto, en la distribución que tiene que presentar. Esta sesión es obligatoria.
- Aprobación y cierre de consolidación por la Dirección General, Ejecutiva y/o Corporativa, según proceda.

- Las posibles valoraciones de desempeño serán: bueno, buen destacado, excelente e En caso de desempeño insuficiente, si existe, habrá una reunión obligatoria entre el jefe directo, el Director y el responsable de Personas y Organización para analizar cada caso, decidir y formalizar un plan de acción inmediato. Dichas personas tendrán un variable asociado del 0% (Desempeño individual + Objetivos de Unidad).

El grupo mínimo para consolidar será, como criterio general, de 15-20 personas de un mismo ámbito organizativo de referencia y que pertenezcan a un mismo subgrupo profesional:

- Directivos
- Subgrupo I
- Subgrupo II
- Subgrupo III (en aquellos países en los que participe dicho Subgrupo)
- Nuevos profesionales
- Entrevista de comunicación de resultados.

La consolidación aprobada supone para cada colaborador la evaluación final. Una vez aprobada la consolidación por la Dirección general, Corporativa o Ejecutiva, cada evaluador visualiza en la aplicación GxC las evaluaciones finales de sus evaluados y les convoca para la entrevista de comunicación de la valoración de desempeño individual y de los resultados de objetivos de unidad. Esta entrevista es obligatoria. En caso de ausencia del evaluador esta tarea es delegada en el superior directo.

Tras la entrevista, el evaluador deja constancia de su realización en la aplicación informática, así como de los comentarios hechos durante la entrevista y firmará la fase. Desde este momento, el evaluado puede visualizar en la aplicación informática su valoración, debe firmarla e indicar si ha realizado o no dicha entrevista y si está conforme o disconforme con el resultado final de su evaluación. Revisar ficha formato Anexo 3.

Esta información constituye un output para otros procesos de gestión de personas. Y aparecerá en la ficha de desarrollo de cada colaborador.

Elementos y cronogramas

Dentro del modelo de Gestión por compromisos existen cuatro elementos que son participantes activos para el desarrollo del mismo, y estos son:

- Evaluado
- Evaluador
- Responsable de los objetivos de unidad
- Responsable de la consolidación.

Este grupo de personas cumple funciones específicas dentro de cronogramas definidos, que permiten que el modelo de gestión por compromisos sea ordenado y cumpla con los requerimientos de la empresa. A continuación analizaremos cada elemento con más detalle:

1. Evaluado

El evaluado es la persona a la que se valora en el sistema de Gestión por Compromisos, es decir, la gran mayoría de los empleados dentro de la empresa. Cumple con el siguiente cronograma:



Figura 25: Cronograma Modelo GxC - Evaluado

Hito de definición:

Marca el inicio de la gestión por compromisos

Periodo: de marzo a abril.

Pasos a desarrollar:

1. Reflexionar con tu jefe sobre necesidades y contexto, tomando como referencia los objetivos de tu unidad.
2. Realizar la entrevista: aquí se formalizan los retos de cada empleado para el ejercicio respecto a funciones, responsabilidades, proyectos, áreas de mejora o desarrollo (Qué), asociándolos con los valores y conductas requeridos en tu perfil (Cómo).

3. Incorporar a la aplicación: Se introducen los compromisos acordados en la aplicación informática GxC.
4. Firmar: una vez finalizada la entrevista, la formalización del acuerdo entre jefe y evaluado se establece a través de las firmas de cada uno en la aplicación de “GxC”. Primero firma el jefe y luego el evaluado.

Qué puede ayudar

- Conocer y entender suficientemente el proceso de Gestión por Compromisos, no sólo en sus detalles sino también en sus fundamentos.
- Analizar las responsabilidades de tu puesto y función.
- Analizar tus necesidades de mejora, desarrollo y aprendizaje.
- Asegurar la alineación de los compromisos individuales con los Objetivos de Unidad.
- Reflexionar y preparar propuestas para la entrevista con tu jefe.

Hito de revisión:

Marca la mitad del ciclo dentro de Gestión por Compromisos. Es el momento en el que además de reflexionar sobre las evidencias realizadas hasta ahora respecto a los compromisos acordados, estos se pueden ajustar, cambiar o reformular en caso de que sea necesario.

Periodo: entre los meses de junio a septiembre

Pasos:

1. Reflexionar con tu jefe debes preparar la información para la entrevista con tu jefe (evaluador).
2. Realizar la entrevista: Se debe buscar junto con el jefe un momento para la entrevista. En ella se tiene que hacer un balance de la marcha o progreso de los compromisos hasta ese momento y acordar las modificaciones si proceden bien por necesidades del negocio o de actividad (cambios de puesto, proyectos, Objetivos de Unidad, etc.). Además, se debe pedir feedback o respuesta para realizar las correcciones necesarias para el resto del ejercicio.

3. Incorporar a la aplicación: se introducirán las evidencias y modificaciones en caso de que se hayan realizado a los compromisos en la aplicación informática GxC.
4. Firmar: una vez finalizada la entrevista, la formalización del acuerdo entre el jefe y el evaluado se establece a través de las firmas de cada uno en la aplicación. Primero firma el jefe y luego el evaluado.

Que puede ayudar:

- Reflexionar e identificar evidencias que sustenten que los esfuerzos realizados están alineados con los valores/conductas y con las iniciativas de mejora que se habías marcado en un principio, aportando acciones concretas realizadas, que respalden el grado de avance conseguido en cada uno de los compromisos.
- Mostrarse proactivo y solicitar orientación o recursos si fueran necesarios.

Hito de evaluación:

Es el cierre del ejercicio en curso. El jefe terminará con las personas a cargo del cumplimiento de los compromisos establecidos al principio del ejercicio. Para ello, se tomará como

referencia la información y evidencias compartidas a lo largo del año y se formalizara en una entrevista.

Período: de diciembre a enero.

Pasos:

1. Reflexionar: se debe preparar la información para la entrevista con el jefe (evaluador).
2. Realizar la entrevista: se busca junto con el jefe un momento para la reunión. Se justifica en ella el grado de cumplimiento de los compromisos pactados así como las evidencias sobre cómo se han realizado (Funciones Responsabilidades y Proyectos – FRP’s-, Iniciativas de Valores y Plan de Desarrollo Individual –PDI-).
3. Incorporar a la aplicación: en este hito no se tiene que introducir ninguna información en la aplicación GxC.
4. Firmar: una vez finalizada la entrevista, la formalización del acuerdo entre el jefe y el evaluado se establece a través de las firmas de cada uno en la aplicación. Primero firma el jefe y luego el evaluado.

Qué puede ayudar:

- Aportar mediciones sobre el grado de cumplimiento y aportar evidencias acerca de los valores asociados.
- Reflexionar sobre las buenas prácticas, logros y lecciones aprendidas.

Hito consolidación:

Es el final del proceso de evaluación del desempeño comparado con tu grupo profesional de referencia, a través de la consolidación ascendente de las puntuaciones a partir de la propuesta inicial del evaluador.

Período: en enero y febrero, tendrá lugar el hito de consolidación y en abril, la comunicación final del impacto en la retribución anual. El cierre de la evaluación será el 15 enero. La apertura de la consolidación será el 21 de enero. El cierre de la consolidación se llevará a cabo el 7 de febrero.

Pasos:

1. Realizar la entrevista obligatoria de comunicación de resultados cuando el jefe la planifique. También se puede

proponerle fechas. Una vez realizada la reunión se debe reflexionar sobre la valoración recibida por parte del jefe y orientarla hacia la mejora para el siguiente ejercicio.

2. Incorporar a la aplicación: no se tiene que completar nada. Se puede visualizar en la aplicación informática GxC la evaluación. También indica si se ha realizado la entrevista y si se está conforme o disconforme con el resultado final de tu evaluación.
3. Firmar: una vez finalizada la entrevista, se formaliza a través de las firmas de cada uno en la aplicación. Primero firma el jefe y luego el evaluado.

2. Evaluador

Es el responsable directo de hacer seguimiento del desarrollo y consecución de los compromisos de sus colaboradores. Entre sus funciones están las de acordar los Compromisos Individuales con su colaborador, hacer su seguimiento y evaluar su ejercicio. Salvo situaciones transitorias y excepcionales, se corresponde con el que aparece en la ficha del empleado.

Su cometido es diferente dependiendo del momento del proceso de evaluación en el que esté. Cumple con el siguiente cronograma:



Figura 26: Cronograma Modelo GxC - Evaluador

Hito definición:

Marca el inicio en la Gestión por Compromisos

Período: de marzo a abril.

Pasos:

1. Reflexionar sobre las necesidades y el contexto.
2. Realizar la entrevista: la reunión con tus evaluados se tiene que centrar en: Analizar, establecer y acordar con cada uno de tus colaboradores sus compromisos individuales para el ejercicio.
Desplegar los objetivos de unidad.
3. Incorporar a la aplicación: el evaluado tiene que introducir los compromisos acordados en la aplicación GxC.

4. Firmar: una vez finalizada la entrevista, la formalización del acuerdo entre tu colaborador y tú se establece a través de la firma de cada uno en la aplicación. Primero firmas tú y después el evaluado.

Qué puede ayudar:

- Conocer y dominar el sistema de Gestión por Compromisos, no sólo en sus detalles sino también en sus fundamentos, así como asegurar que tus colaboradores lo entienden suficientemente.
- Asegurar que tus colaboradores disponen de toda la información necesaria, no sólo sobre el proceso sino también sobre todos aquellos aspectos que sean relevantes para la consecución de sus compromisos (Objetivos de Unidad, proyectos del área...)
- Reflexionar e integrar dos perspectivas: las necesidades de la organización (retos de negocio, unidad y puesto) y las necesidades de tu colaborador (nivel de responsabilidad, conocimientos, experiencia, intereses, evolución profesional,...).
- Integrar en los compromisos todos los aspectos referentes a valores/conductas, funciones, proyectos, iniciativas, áreas de

mejora y/o desarrollo (incluyendo las acciones formativas que fueran necesarias) y asegurar la coherencia de todos los elementos con los objetivos de unidad y el nivel de exigencia por responsabilidad esperable de cada uno de sus colaboradores.

Hito de revisión:

Marca la mitad del ciclo dentro de Gestión por Compromisos. Es el momento en el que además de reflexionar sobre las evidencias realizadas hasta ahora respecto a los compromisos acordados, estos se pueden ajustar, cambiar o reformular en caso de que sea necesario

Período: de diciembre a enero.

Pasos:

1. Reflexionar y preparar la información necesaria para la entrevista con tu colaborador.
2. Realizar la entrevista: se debe convocar y celebrar la entrevista de evaluación con el colaborador para:

Analizar el grado de cumplimiento de los compromisos pactados en función de los valores establecidos, así como las evidencias sobre cómo se han realizado.

Orientar el resultado de la entrevista a la mejora y desarrollo, facilitando información clara y perspectivas para mi colaborador.

3. Incorporar a la aplicación: se introduces el grado de cumplimiento de los compromisos en la aplicación GxC. Además, se realiza una propuesta preliminar de evaluación, que no deberá ser comunicada al colaborador hasta el cierre de la consolidación.
4. Firmar: una vez finalizada la entrevista, la formalización del acuerdo entre el colaborador y el evaluador se establece a través de la firma de cada uno. Primero firma el evaluador y después el evaluado.

Qué puede ayudar:

- Orientar la entrevista a la revisión y mejora de los compromisos planteados y a las evidencias.
- Reflexionar sobre la necesidad de realizar alguna modificación en los compromisos de mis colaboradores por necesidades del negocio o actividad (cambios de puesto, proyectos, Objetivos Unidad, etc.).

- Analizar los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada uno de mis colaboradores, para fomentar su motivación y autoestima.
- Hacerles partícipes para asegurar su compromiso en lo que resta de ejercicio, ofreciéndoles las ayudas que pueden necesitar para avanzar y cumplir con los compromisos acordados.

Hito evaluación:

Es el cierre del ejercicio en curso. En este momento es cuando determinas junto con cada colaborador el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos al principio del ejercicio, tomando como referencia la información y evidencias compartidas a lo largo del año, que se formalizarán en una entrevista. Además realizas una propuesta preliminar de valoración del desempeño, que no deberá ser comunicada al colaborador hasta el cierre de la consolidación.

Período: de diciembre a enero.

Pasos:

1. Reflexionar y preparar la información necesaria para la entrevista con tu colaborador.

2. Realizar la entrevista: debes convocar y celebrar la entrevista de evaluación con el colaborador para:

Analizar el grado de cumplimiento de los compromisos pactados en función de los valores establecidos, así como las evidencias sobre cómo se han realizado.

Orientar el resultado de la entrevista a la mejora y desarrollo, facilitando información clara y perspectivas para tu colaborador.

3. Incorporar a la aplicación: se introduce el grado de cumplimiento de los compromisos en la aplicación GxC. Además, realizas una propuesta preliminar de valoración del desempeño, que no deberá ser comunicada al colaborador hasta el cierre de la consolidación.

4. Firmar: una vez finalizada la entrevista, la formalización del acuerdo entre tu colaborador y tú se establece a través de la firma de cada uno. Primero firma el evaluador y después el evaluado.

Qué puede ayudar:

Velar porque las propuestas de evaluación reflejen con honestidad y claridad el desempeño real de los evaluados, porque

estén suficientemente documentadas en evidencias y acciones contrastables tanto positivas como negativas y porque realmente diferencien a tus evaluados en su reconocimiento y recompensa.

Hito consolidación:

Es el final del proceso de evaluación del desempeño comparado de cada evaluado a través de la consolidación ascendente de las puntuaciones a partir de la propuesta inicial que hiciste.

Período:

En febrero, consolidación y aprobación de la misma, y en abril, comunicación final de impactos retributivos anuales.

Pasos:

1. Reflexionar: en este hito no aplica.
2. Qué tengo que hacer: Elevar las propuestas de puntuación preliminar de los colaboradores al superior, iniciando el proceso de consolidación de ranking pero sin comunicárselo al evaluado.

Realizar las entrevistas de contraste con tu jefe para revisar en detalle las propuestas de tu evaluación y participar en las sesiones de ranking a las que seas invitado.

Revisar la puntuación final de tus colaboradores y clarificar los argumentos con tu superior si se han producido variaciones.

Mantener las entrevistas de comunicación de la puntuación individual de desempeño.

3. Incorporar a la aplicación: se debe introducir las puntuaciones de los colaboradores en la aplicación informática GxC.
4. Firmar: una vez finalizada la entrevista, se formaliza a través de las firmas de cada uno en la aplicación. Primero firma el jefe y luego el responsable.

Qué puede ayudar:

- Realizar las valoraciones teniendo en cuenta no sólo los Qué sino también los Cómo.
- Ser coherente con los criterios de comparación acordados al inicio del ejercicio.

- Asegurar la rigurosidad y coherencia en la aplicación de los criterios de comparación.
- Asegurar confidencialidad en el proceso.
- Planificar y preparar las entrevistas de comunicación de puntuación individual de desempeño.
- Utilizar los criterios de comparación de ranking como argumentos para el feedback.
- Ofrecer los argumentos en beneficio del colaborador, su mejora y desarrollo.

3. Responsable de los objetivos de unidad

El responsable de objetivos de unidad ocupa una posición organizativa con objetivos compartidos específicos para dicha unidad, que impactan e involucran a todas las personas de su área con dependencia organizativa incluidas en Gestión por Compromisos. Su cometido es diferente dependiendo del momento del proceso de evaluación en el que estés. Cumple con el siguiente cronograma:



Figura 27: Cronograma Modelo GxC - Responsable de los objetivos de unidad

Período: de marzo a mayo.

Pasos:

1. Reflexionar sobre las necesidades y el contexto.
2. Realizar la entrevista: formalizar estos aspectos a partir de las siguientes tareas:

Definir y articular para todo tu ámbito los retos compartidos, asociándolos a alguna de las líneas estratégicas de actuación de la compañía establecidas.

Desplegar y comunicar a toda el área los objetivos de unidad y los criterios para el ejercicio, que son el marco de referencia para la reflexión entre jefe y colaborador.

3. Incorporar a la aplicación los objetivos de unidad.

Qué puede ayudar:

- Conocer en profundidad el Plan Estratégico, Plan de Negocio, Líneas Estratégicas de Actuación de la compañía e información relacionada que pueda plantear necesidades y retos a los que responder desde la Unidad.
- Reflexionar sobre las características y necesidades de los profesionales del área, para identificar planes de acción necesarios y criterios de comparación de consolidación. Revisar información relevante como, Clima, PROA, etc.
- Reflexionar, discutir y consensuar los elementos relevantes para la DG/DE/DC en cada ejercicio: proyectos de alto riesgo y nivel de complejidad, niveles de exigencia por responsabilidad, aprovechamiento de la experiencia, conocimiento y trayectoria de las personas, situaciones especiales (bajas parciales, movilidades, nombramientos recientes...), etc. y tratando equitativamente a todas las personas en los criterios de diversidad (grupo profesional, edad, sexo, país, cercanía organizativa).
- Realizar un proceso de reflexión ascendente (propuestas del área), de alineamiento y despliegue (coordinación con

unidades próximas) y comunicación descendente (a todas las personas de mi ámbito de responsabilidad).

Hito Revisión:

Marca la mitad del ciclo dentro la Gestión por Compromisos. Es el momento de evaluar el avance y ajustar los objetivos si han cambiado las necesidades del negocio o actividad.

Período: de julio a septiembre.

Pasos:

1. Reflexionar sobre las necesidades y el contexto.
2. Poner en práctica: formalizar esta reflexión a través de las siguientes tareas:

Revisar y actualizar los objetivos de unidad.

Articular su aprobación.

Comunicar los ajustes si se han producido.

Participar en el seguimiento de los criterios de comparación de consolidación.

3. Incorporar a la aplicación: introducir los ajustes, si se han producido, en la aplicación informática GxC.

Qué puede ayudar:

- Coordinar la recogida de evidencias de resultados parciales.
- Plantear ajustes y comunicar las causas que motivan los cambios y sus impactos a todo su ámbito de responsabilidad.

Hito evaluación:

Es el cierre del ejercicio en curso. En este momento debes evaluar el nivel de consecución de los objetivos definidos.

Período: de enero a febrero.

Pasos:

1. Reflexionar sobre las necesidades y el contexto.
2. Poner en práctica: formalizar lo anterior en las siguientes tareas:

Evaluar los objetivos de unidad.

Articular su aprobación.

Comunicar los resultados a todo el ámbito.

3. Incorporar a la aplicación: introducir los resultados obtenidos en los objetivos de unidad de tu ámbito en la aplicación informática GxC.

Qué puede ayudar:

Coordinar la recogida de evidencias de resultados alcanzados, articular su aprobación y comunicar los resultados asegurando su comprensión para todo su ámbito de responsabilidad.

Hito consolidación:

Es el final del proceso de evaluación del desempeño. Se compara el desempeño de cada evaluado a través de la consolidación ascendente de las puntuaciones a partir de la propuesta inicial que hubiera.

Período:

Enero-Febrero: hito de consolidación.

Abril: comunicación final de impactos retributivos anuales.

El cierre de la evaluación será el 15 enero. La apertura de la consolidación será el 21 de enero. El cierre de la consolidación se llevará a cabo el 7 de febrero.

Qué hacer:

Participar en las sesiones de consolidación de tu ámbito. Este proceso comienza de nuevo con el hito definición

Qué puede ayudar:

Velar por la aplicación del límite de personas incluidas en excelente (máximo del 15% de la población)

4. Responsable de consolidación

El responsable de consolidación cuando debido a su posición en la estructura tenga en dependencia jerárquica (directa o no directa) un grupo suficiente (aprox. 15-20) de colaboradores. Tendrá que aplicar la limitación forzada utilizando criterios de conocimiento y proximidad de tus evaluados, homogeneidad entre pares por negocio y responsabilización en la diferenciación. En este rol se tiene que asumir funciones específicas además de las que te corresponden como evaluador y/o jefe de evaluador.

El cometido es diferente dependiendo del momento del proceso de evaluación en el que esté. Cumple con el siguiente cronograma:

Hito definición:

Marca el inicio en la Gestión por Compromisos.

Hito revisión:

Marca la mitad del ciclo dentro la Gestión por Compromisos. Es el momento de asegurar los criterios definidos y comenzar a relacionarlos con las evidencias del desempeño de tus colaboradores observadas hasta la fecha.

Conoce el periodo, los pasos e infórmate de las diferentes ayudas para el hito de definición.

Período: de enero a febrero.

Pasos:

1. Reflexionar para cumplir con tus funciones.
2. Participar en la identificación de los criterios de comparación para el ejercicio, en los comités de Dirección General,

Ejecutiva o Corporativa al mayor nivel organizativo de consolidación, y en su despliegue a todos los evaluadores de tu ámbito.

Qué puede ayudar:

Reflexionar, discutir y consensuar los elementos relevantes para la Dirección General, Ejecutiva o Corporativa en cada ejercicio: proyectos de alto riesgo y nivel de complejidad, niveles de exigencia por responsabilidad, aprovechamiento de la experiencia, conocimiento y trayectoria de las personas, situaciones especiales (bajas parciales, movilidades, nombramientos recientes...), etc., tratando equitativamente a todas las personas en los criterios de diversidad (grupo profesional, edad, sexo, país y cercanía organizativa).

Hito evaluación:

Es el cierre del ejercicio en curso. El jefe determinará junto con su colaborador el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos al principio del ejercicio, tomando como referencia la información y evidencias compartidas a lo largo del año y lo formalizará en una entrevista.

Período: de junio a septiembre.

Pasos:

1. Reflexionar para cumplir con tus funciones.
2. Participar en la monitorización de la aplicación de criterios de comparación, recogiendo información de las personas a través de entrevistas de contraste con su línea directa.

Qué puede ayudar:

Ser consistente con los criterios definidos en el hito de definición y comenzar a relacionarlos con las evidencias del desempeño de los colaboradores observadas hasta la fecha.

Hito consolidación:

Es el final del proceso de evaluación del desempeño comparado de cada evaluado, a través de la consolidación ascendente de las evaluaciones a partir de la propuesta inicial que hizo el jefe directo (evaluador).

Período:

Enero-Febrero: hito de consolidación.

Abril: comunicación final de impactos retributivos anuales.

El cierre de la evaluación será el 16 enero. La apertura de la consolidación será el 21 de enero. El cierre de la consolidación se llevará a cabo el 10 de febrero

Pasos:

1. Reflexionar para cumplir con el rol de responsable de consolidación.
2. Supervisar la información recogida por los evaluadores.
Realizar entrevistas de contraste con cada uno de los evaluadores, con el fin de revisar la consistencia de las evaluaciones.
3. Realizar las sesiones de consolidación necesarias en tu ámbito de responsabilidad.
4. Diferenciar Desempeño Positivo (bueno, bueno destacado y excelente) de Desempeño Insuficiente (= 0).
5. Facilitar al Director General o al Director de la Unidad, la distribución forzada (limitación del 15% de la población para excelentes).

6. Cumplir con los plazos fijados en el calendario de tu Dirección General, Dirección Ejecutiva o Dirección Corporativa para realizar el cierre de la consolidación por los diferentes grupos.

Qué puede ayudar: (revisar espaciado de literales)

- Planificar y preparar las entrevistas de contraste y las sesiones de consolidación.
- Generar un clima de transparencia, diálogo, confidencialidad y objetividad en el proceso.
- Asegurar la coherencia en la aplicación de los criterios de comparación.
- Aplicar criterios basados en evidencias constatables.
- Revisar que el 15% del colectivo de cada subgrupo sea clasificado excelente.

Modelo de retribución variable

El cálculo de retribución variable es un modelo que se compone de dos elementos:

- **Objetivos de Unidad:** Elemento compartido que aplica a todas las personas incluidas en GxC de un ámbito organizativo. Su valor final para todos es el nivel de consecución alcanzado.
- **Compromisos individuales:** Elemento específico de cada empleado/a incluido en GxC. Su valor final es la puntuación individual de desempeño comparado, establecida en el ranking.

Estos dos factores tienen peso diferente en el porcentaje de variable anual en función del grupo profesional:

- **Directivos:** 60% Objetivos de Unidad y 40% compromisos individuales.
- **Resto de colectivos:** 40% objetivos de unidad y 60% compromisos individuales.

Dentro del GXC existen casos especiales que debemos tomar en cuenta en el caso que sucedería dentro del ejercicio en marcha:

- ¿Qué pasa si un empleado se incorpora al sistema de Gestión por compromisos a lo largo del ejercicio en curso?

Si el alta se produce entre el 1 de enero y el 31 de agosto, el empleado entra al sistema de gestión por compromisos a todos

los efectos percibiendo el variable de manera proporcional al periodo de permanencia en el sistema GxC en ese ejercicio.

Si el alta se produce entre el 1 de septiembre y el 31 de diciembre percibes un 70% del porcentaje de retribución variable que se percibirá de alcanzar el 100% de lo esperado. A partir del 1 enero del año siguiente el empleado se incorporara con todos los efectos.

- ¿Qué ocurre si se produce la baja de un empleado dentro de la empresa por cualquier causa?

El director de personas y organización correspondiente será el responsable de velar, de modo equitativo, por la aplicación de los criterios aquí expuestos dentro de su área de gestión.

No se realizara un pago a las bajas asociadas a un despido disciplinario.

Darán lugar a pago asociado los siguientes motivos de baja:

- Excedencia por cuidado de familiares a cargo, preparación académica, excedencia especial.
- Invalidez o fallecimiento.

- Bajas producidas al amparo de un expediente de regulación de empleo.

En el caso de bajas que traigan su origen en una baja voluntaria o excedencia voluntaria, se abona la retribución variable si esta se produce después de finalizar el año natural y en lo correspondiente al año finalizado. En estos casos para el cálculo de la variable asociada se realizara un promedio de los dos últimos años. En el supuesto que no sea posible, se tomara el porcentaje del año anterior y si este tampoco existiría, se aplicara el 70% de la variable objetivo.

- ¿Cómo se procedería si existe un cambio de puesto?

Si la movilidad se produce entre el 1 de enero y el 31 de agosto, el jefe del puesto de destino es el responsable de realizar la valoración del ejercicio completo y debe solicitar información al jefe anterior, que tiene que proporcionárselo por escrito. Con toda la información disponible, el jefe actual determina la evaluación.

Para el cálculo de la retribución variable dentro del modelo de gestión por compromisos es importante tener en cuenta ciertos elementos que están inmersos en este proceso:

1.- Remuneración variable total o distribución en masa.

Este monto es fijo, se calcula a partir del peso que tiene los objetivos para cada subgrupo que esta previamente establecido, la propuesta para Quifatex S.A. es de los porcentajes de retribución variable son los siguientes:

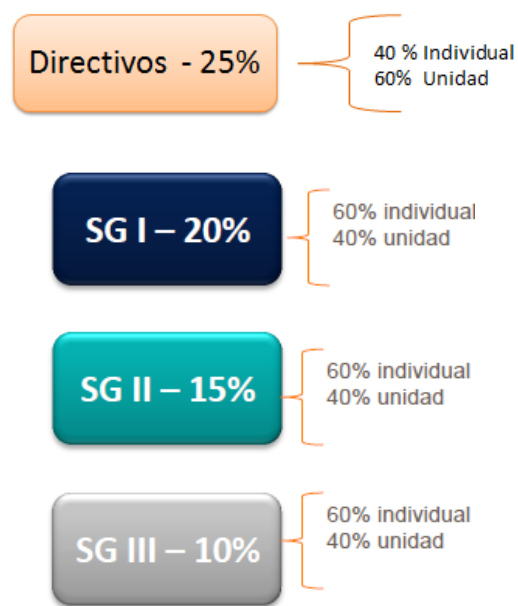


Figura 28: Remuneración variable total o distribución en masa

El cálculo de estos montos se realiza sobre la base del GxC anual de objetivos individuales + unidad, el cálculo se realiza de la siguiente manera:

Tabla 15: Cálculo de la retribución variable fija

Directivos - 25%	Target x Peso Objetivo
Peso Objetivos de Unidad	0,25 x 0,6 = 15%
Peso Objetivos individuales	0,25 x 0,4 = 10%

Sub Grupo I - 20%	Target x Peso Objetivo
Peso Objetivos de Unidad	0,20 x 0,4 = 8%
Peso Objetivos individuales	0,20 x 0,6 = 12%

Sub Grupo II - 15	Target x Peso Objetivo
Peso Objetivos de Unidad	0,15 x 0,4 = 6%
Peso Objetivos individuales	0,15 x 0,6 = 9%

Sub Grupo III - 10%	Target x Peso Objetivo
Peso Objetivos de Unidad	0,10 x 0,4 = 4%
Peso Objetivos individuales	0,10 x 0,6 = 6%

2.- Resultados objetivos de unidad.

El resultado de los objetivos de unidad se calculan en medida de su cumplimiento, estos tiene un porcentaje sobre 100, estos objetivos afectan a todo el grupo, por lo que alcanzarlos es una prioridad para toda la empresa.

3.- Puntos del ranking.

El resultado individual tiene un peso mayor dentro del cálculo de variable para los grupos que se diferencian de los directivos, el cálculo de los puntos del ranking determina si eres excelente, bueno-señalado destacado o insuficiente.

Tabla 16: Cálculo puntos de ranking al 120

% Cumplimiento objetivos individuales	Puntaje de ranking	Clasificación Ranking
90 - 100%	110-120	Excelentes *
40 - 90%	60-110	Bueno, señalado destacado *
0 - 40%	0- 60	Insuficiente

* La clasificación de bueno o bueno señalado destacado dependerá del jefe en base de las evidencias presentadas y el desempeño del colaborador.

* Solo el 15% del total de cada subgrupo de trabajadores pueden llegar a ser excelentes.

Es importante tener en cuenta que el GxC es una herramienta clave en el dialogo entre jefe – colaborador, porque entre los dos se debe llegar a un consenso del porcentaje de cumplimiento de los resultados individuales y las evidencias a presentar.

Para determinar si eres excelente dentro del ranking general no solo cuenta los puntos alcanzados en tus objetivos individuales (QUE), sino dentro de la reunión que se realiza dentro de la consolidación se reúnan las evidencias del COMO se realizaron dichas actividades. Dicho comité determinara que colaboradores dentro de los parámetros del que y el cómo merecen ser catalogados excelentes dentro de la clasificación general. Para el cálculo de los puntos del ranking utilizamos la siguiente formula:

$$\frac{\% \text{ Cumplimiento objetivos individuales} \times \text{Puntaje maximo Ranking}(120)}{\% \text{ Total de objetivos individuales (100\%)}}$$

Una vez que tenemos todos estos elementos podemos realizar el cálculo del GXC con las siguientes formulas:

Directivos

% Remuneración Variable (R.V) = % Remuneración variable total x [(60% x Resultados Obj. Unidad) + (40% x Puntos Ranking)]

SGL, SGII; SGIII

% Remuneración Variable (R.V) = % Remuneración variable total (20,15,10%) x [(40% x Resultados Obj. Unidad) + (60% x Puntos Ranking)]

El porcentaje que resulte de este cálculo se convertirá en un incremento dentro de tu remuneración mensual, a partir del mes siguiente de aplicación.

Este incentivo dentro de la remuneración del colaborador busca como fin incentivar al empleado para que cada año mejore su rendimiento y productividad dentro de la empresa.

4.1.4 PROA y la planificación en la gestión de personas

El PROA es uno de los instrumentos más relevantes dentro de la administración y gerencia de personas y organización, dado que permite alinear la planeación estratégica del recurso humano con la planeación institucional, en este se recopila y estudia la información estratégica básica del entorno y de la propia organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Cambios del entorno: tecnológicos, diversidad de la fuerza de trabajo, manejo de heterogeneidad, cambios políticos, económicos y sociales, globalización.
- Cambios organizacionales: flexibilidad, competencia, restructuración, dirección de personal, variedad estructural, manejo de colectividades (sindicatos), implementación tecnológica, cultura organizacional.
- Cambios individuales: ética, productividad, empoderamiento, exigencia constante, adecuación permanente,

El Plan Anual de Persona y Organización (PROA), tiene varios objetivos que ayudan a la empresa a tener una estructura adecuado de hacia dónde debe ir la gestión de personas, para dichos efectos debemos tomar en cuenta los siguientes objetivos fundamentales al momento la elaboración de un PROA dentro de los parámetros de la empresa:

- Identificar las necesidades de los negocios / áreas, en relación con las personas y la organización, para llevar a cabo su estrategia.
- Planificar las acciones y programas necesarios para satisfacer dichas necesidades dentro de un marco estratégico de Personas y Organización.
- Asegurar el despliegue en toda la organización de las iniciativas corporativas de personas y organización, especialmente las orientadas a impulsar al desarrollo de las personas.

Con todo esto en mente es necesario crear un modelo de planificación que se adapte a las necesidades de Quifatex S.A., para esto se propone el siguiente modelo de planificación dentro de un marco deseable para el entorno de la empresa:

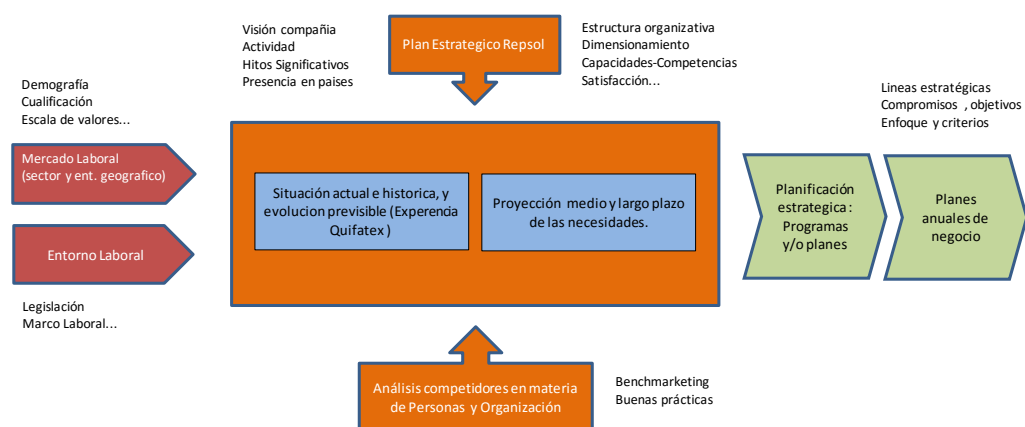


Figura 29: Funcionamiento PROA

Es importante recalcar que para la elaboración de un PROA se recomienda realizar un plan con la siguiente estructura en base de necesidades y actuaciones previstas como:

- Organización y procesos
- Innovación y mejora
- Evaluación y reconocimiento
- Desarrollo y movilidad
- Selección
- Formación
- Diversidad y conciliación
- Comunicación
- Otros ámbitos (aplicables a cada caso).

El PROA es una herramienta que mejora la productividad del departamento de personas y organización, dado que permite unir las estrategias del manejo de personal con el plan estratégico de la compañía, esto permite que las personas se sientan más comprometidas en la organización, dado que de ellos vendrán los planes de mejora para alcanzar la visión y misión de la empresa.

4.1.5 Comunicación Interna

4.1.5.1 Conceptos Clave

La comunicación interna es un pilar estratégico para el funcionamiento del sistema de Gestión por compromiso, en el sentido de que contribuye a la integración de las personas y la divulgación de los objetivos y metas de la organización, a través de acciones que potencian el sentido de pertenencia de la compañía y ayudan a la consolidación de los valores del grupo.

La comunicación interna como concepto no permite mirar sus límites y horizontes es por eso que tenemos que crear para este pilar del sistema una visión y una misión que nos permitan saber a dónde queremos llegar, con estos antecedentes se propone lo siguiente:

Visión: Lograr que cada una de las personas que trabajan en Quifatex sea prescriptora de la información relevante y los valores de la compañía.

Misión: Gestionar y apoyar a otras áreas para que se gestionen adecuadamente la comunicación interna de modo que se fomenten el orgullo de pertenencia y el compromiso de los empleados con la compañía y su proyecto de negocio.

4.1.5.2 La comunicación interna como herramienta de Gestión.

Un principio: El empleado recibe y emite la información en diferentes niveles de comunicación complementarios entre sí:

Internamente:

- Global
- País/Área geográfica
- Negocio / Actividad
- Interpersonal

Externamente: Los empleados tienen experiencias con Quifatex en diferentes ámbitos: medios de comunicación, patrocinios, productos y servicios etc.

Para lograr el mayor impacto y eficacia, es necesario asegurar la consistencia en los mensajes y las acciones de comunicación transmitidos desde todos los ámbitos.

La comunicación interna es una herramienta de gestión de personas y de gestión de la compañía que agrega valor a la corporación, al negocio y al empleado.

Tabla 17: Roles fundamentales de la comunicación interna

3 Roles fundamentales de la comunicación interna		
Acompañar la implantación del proyecto de la compañía	Proveer información genérica y táctica a los empleados	Dimensión clave para ejercer el liderazgo
<p>Difundiendo información de forma planificada y consistente sobre la estrategia, valores y objetivos de la compañía.</p> <p>Asegurando que los diferentes públicos internos la conocen y comprenden, pudiendo así comprometerse con la consecución de los retos planteados.</p>	<p>Los empleados deben conocer:</p> <p>La situación y contexto de la compañía y de su negocio / actividad, para entenderla dimensión de su aportación.</p> <p>Sus funciones y responsabilidades de manera precisa y completa.</p> <p>Para llegar a los empleados, es innecesario contar con canales y soportes adecuados, aprovechando al máximo las oportunidades que brindan las tecnologías.</p>	<p>En el nuevo estilo de gestión propuesto para la compañía, la comunicación / habilidad para interactuar es un elemento clave en el rol del jefe.</p> <p>Dimensión imprescindible para generar compromiso en el equipo.</p> <p>De manera complementaria, es necesario generar cauces que canalicen la comunicación en sentido ascendente, de los empleados hacia sus responsables.</p>

Para que estos roles lleguen de manera adecuado es importante realizar una identificación de públicos, el objetivo de esta es identificar dentro del colectivo de públicos internos, diferentes grupos de interés en función de las necesidades del negocio y de las características de los públicos: necesidad de información, grado de responsabilidad, condiciones en las

que se desarrollan su trabajo etc. La identificación de estos públicos permitirá adaptar los mensajes y diseñar acciones específicas para cada uno de ellos. Para entender mejor podemos realizar el siguiente ejemplo:

- Comité de dirección
- Directivos
- Jefes
- Mandos intermedios
- Total empleados del negocio

Dicho esto una vez que ya tenemos los roles y el público al que debemos llegar tenemos que tomar en cuenta que la comunicación interna se encarga de asesorar a las diferentes instancias sobre cómo hacer llegar un mensaje a los colaboradores, es para esto que tenemos los siguientes canales de comunicación propuestos para Quifatex dentro de la comunicación interna:

- Revista Conecta: En esta revista encontraremos artículos publicados desde cada país para informar sobre lo ocurrido al resto de los países donde opera Quifatex.
- Carteleros: La cartelera o pizarra institucional, es una de las herramientas de comunicación más utilizadas en las empresas debido al bajo costo de este instrumento y una percepción de fácil, pero para su uso debemos considerar los siguientes aspectos que ayudaran a hacer de este un canal de comunicación eficiente:

- Evitar el uso de las carteleras informativas en comedores donde el horario del empleado es muy restringido.
 - No usar las carteleras en lugares de paso o espacios que los empleados no frecuentan.
 - No saturar la cartelera con demasiada información.
 - Construir mensajes atractivos para los empleados.
 - Definir siempre los responsables para la comunicación de los mensajes en la cartelera.
- Intranet: Dentro de esta podremos encontrar toda la información publicada en la empresa, de la misma forma nos servirá para dar comentarios y opiniones sobre los mensajes a comunicar.
 - Boletines informativos: Un boletín informativo es una publicación distribuida de forma regular, generalmente centrada en un tema principal que es del interés de los empleados. Muchos boletines son publicados para dar a conocer como se encuentran los avances en ciertos proyectos importantes para la compañía, campañas de desarrollo entre otros.

4.1.6 Motivación Estratégica

4.1.6.1 Como empresa

Las organizaciones quieren que sus empleados se encuentren motivados porque esto significa un aumento significativo en la productividad de los mismos, el hacer esto no es tarea fácil, requiere de un equipo de personas trabajando a tiempo completo para analizar y mejorar el clima laboral de los empleados, el realizar bien esta tarea es una gran ventaja competitiva dentro del mercado y es por esto que las empresas invierten grandes recursos para que el personal se encuentre motivado.

Como empresa es difícil abarcar tantos departamentos y empleados, por lo que es necesario utilizar herramientas que faciliten analizar la organización, una de estas herramientas es la llamada teoría de los dos factores de Herzberg, que aplicada a la propuesta de motivación estratégica nos puede ayudar a reconocer los puntos críticos donde se necesite mejorar.

Para aplicar la teoría de Herzberg dentro de la empresa se tiene que realizar los siguientes pasos:

1. Analizar cuáles son los factores motivacionales con más incidencia dentro de la compañía.

2. Analizar cuáles son los factores de higiene con más incidencia dentro de la compañía.
3. Realizar encuestas con preguntas que ayuden a determinar la satisfacción, no satisfacción o insatisfacción del personal en los factores motivacionales y de higiene de la empresa.
4. Analizar los datos recolectados.
5. Realizar propuestas y planes de mejora para lograr que la motivación del personal llegue a niveles altos.

El sistema de gestión por compromisos propone el siguiente cuestionario de auto-evaluación para conocer cómo se encuentran los empleados dentro de la empresa:

Tabla 18: Cuestionario de auto-evaluación Modelo GxC

Factores de influencia	Satisfactorio	No satisfactorio	Insatisfactorio
1.- Consecución de logros profesionales			
2.- Reconocimiento del trabajo			
3.- Interés y atractivo del trabajo en sí			
4.- Condiciones del trabajo			
5.- Responsabilidades y autonomía			
6.- Desarrollo y progreso profesional			
7.- Política y prestigio de la empresa			
8.- Retribución y beneficios			
9.- Relación con el jefe			
10.- Relación con compañeros			
11.- Relación con mi grupo de trabajo			
12.- Conciliación con vida personal			

Aplicar esta teoría dentro de Quifatex S.A. ayudaría de manera considerable a mejorar la productividad del personal dado que trataría de mejorar los aspectos más influyentes dentro del trabajo de los colaboradores.

4.1.6.2 Como líder de grupo

Ser líder de un grupo de personas resulta una gran responsabilidad dado que las decisiones que se deben tomar no siempre serán del agrado de todo el grupo de trabajo, y el jefe debe encontrarse motivado para poder sobrellevar todos los aspectos que conllevan sus responsabilidades.

El jefe debe buscar influir de manera positiva dentro de las personas que tiene bajo su tutela, con esto nos referimos a que debe motivar la auto superación de cada empleado, otorgándole a cada uno objetivos que se consideren un reto o más responsabilidades acorde a la capacidad de cada colaborador, esto aumentara la motivación de cada empleado y se reflejara dentro de los resultados.

Dentro del sistema de gestión por compromisos se busca que el jefe sea la persona más influyente dentro de cada área en la que trabaja, por lo tanto el jefe debe preguntarse:

1. ¿Qué cosas nos motivan?
2. ¿A todos nos motivan las mismas cosas?

3. ¿Qué está en mis manos para motivar a mis compañeros / colaboradores / grupo de trabajo?

4. ¿Qué puedo hacer para auto-motivarnos?

Estas preguntas directrices serán una guía para el jefe, sin embargo queda dentro del criterio de cada líder de grupo realizar su mejor trabajo para motivar al grupo que tienen bajo su cargo.

4.1.6.3 Como colaborador

La motivación es un factor importante que suele marcar la diferencia entre el bienestar o malestar en nuestro trabajo. Como parte activa de la empresa es importante encontrar como podemos auto-motivarnos para poder contribuir a mejorar el clima laboral dentro del grupo.

Es común pensar que la organización es la única que debe proponer acciones para incrementar la motivación, tales como una subida de sueldo, un ascenso o una formación interesante, claro que estas políticas son importantes y es fácil estar motivados cuando la empresa brinda todas las condiciones necesarias para trabajar, pero ¿La empresa tiene que hacer todo el esfuerzo para alcanzar la motivación?, no necesariamente, para conseguir un bienestar en nuestro trabajo es importante saber auto motivarse.

La automotivación consiste en la habilidad para ilusionarnos y entusiasrnarnos con el fin de satisfacer un deseo, objetivo o expectativa sin depender de otra persona o evento externo. Cuando la desarrollamos aprendemos a influir en nosotros mismos y de esta manera generarnos un entorno más propicio para el desarrollo, independientemente de las circunstancias externas que puedan afectar.

A las personas que desarrollan la habilidad para auto motivarse les suele ser más fácil:

- Cambiar hábitos
- Desarrollar patrones de conducta más productivos
- Mejorar sus estados de ánimo
- Rehacerse rápidamente después de una decepción o frustración
- Actuar de acuerdo a lo que se han propuesto hacer

Para desarrollar la automotivación en los colaboradores se propone comenzar por lo siguiente:

1. Encontrar el sentido a lo que haces: La mayoría de las veces solemos ver nuestro trabajo como un conjunto de tareas por las que recibimos una remuneración a final de mes y no prestamos tanta atención a la contribución que hacemos con nuestro trabajo. Pregúntate cuáles son las implicaciones que tiene tu trabajo para tu organización, tus compañeros, la sociedad y todo lo que se te ocurra ¿Cuál es la trascendencia de aquello que haces? ¿Qué aporta tu trabajo? Si tu puesto

no existiese ¿qué dejaría de hacerse? El encontrarle el sentido a lo que haces te ayudará a conectar con tu misión en el trabajo y te ayudará a implicarte y a comprometerte más con el proyecto.

2. Plantear metas y objetivos alcanzables: Cuando orientamos a los colaboradores al logro y conseguimos obtener los resultados que nos hemos propuesto, crece la sensación de nuestra influencia en aquello que hacemos; no somos víctimas del azar, de las circunstancias o de los demás, y eso nos da seguridad y nos anima nuevamente a perseguir resultados. Es importante, por tanto, plantear nuestras propias metas para mantenernos motivados. Si estas coinciden con las que tu organización te propone a principio de año, perfecto; pero si encuentras que no son realistas, no dependen del todo de ti o en tu puesto de trabajo no se plantean, te animo a que te propongas tus propias metas y trabajes con un objetivo que te ayude a darle sentido a tu rutina laboral, a superarte y a desarrollarte en tu puesto de trabajo.
3. Busca el equilibrio entre tu habilidad y nivel de dificultad: Otro factor que influye en la motivación es el estímulo que nos suponga nuestro trabajo. Encontrar el equilibrio entre nuestra habilidad y el nivel de dificultad en nuestro puesto de trabajo nos ayudará a mantener el interés. Para auto motivarnos es importante analizar bien nuestro nivel de estímulo en nuestro puesto actual y buscar maneras de disminuirlo de forma proactiva y creativa cuando sintamos que la dificultad supera nuestra destreza actual o aumentarlo cuando el nivel de reto o dificultad sea muy inferior a nuestra habilidad. Para disminuirlo podemos

delegar, buscar la colaboración de compañeros o agentes externos o buscar formación específica que nos ayude a incrementar nuestra habilidad. Para aumentar nuestro estímulo podemos tomar acción incorporando nuevas rutinas o formas de hacer las cosas, involucrarnos en nuevos proyectos de forma proactiva, ayudar a compañeros o hablar con nuestros superiores para buscar otras funciones más adecuadas a nuestra habilidad.

4. Apoyarse en las fortalezas y logros: Para notar que progresamos y que esto nos anime a seguir avanzando es importante que hagamos regularmente un análisis de nuestras fortalezas y logros. Este análisis y repaso nos ayudará a anclarnos en lo que somos buenos y en lo que nos sale bien. Se propone que al final de la jornada laboral analices tus logros del día. No tienen que ser grandes cosas, simplemente algo que te haya salido bien y de lo que te puedas sentir orgulloso/a. Reflexionar sobre que habilidad o destreza ayudo a conseguirlo. Esto ayudará a cerrar el día con lo positivo de la jornada y ayudará a sentirte mejor con el trabajo realizado.

Finalmente queda recordar que la auto motivación es el más fuerte de los motores, pero ¿Cuánto tiempo dura si trabaja sola?, como colaborador es importante tratar de transmitir estas prácticas dentro del grupo de trabajo, mantener una comunicación activa con tus compañeros/jefes/clientes para poder conseguir que la auto motivación perdure y se transmita.

4.1.7 Impacto del modelo en el incremento de la productividad

La productividad dentro de las empresas es un factor que puede servir para marcar una ventaja competitiva dentro del mercado, sus beneficios son tan variados como sus definiciones, pero aún más relevante es su importancia dentro de una organización.

4.1.7.1 Impacto estratégico

La productividad empresarial dentro de los términos de la ponencia se puede definir como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral que venga de la mano de ellos, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.

La finalidad de la propuesta para implementar el modelo de gestión por compromisos dentro de la empresa Quifatex SA, es el aumento de la productividad de los empleados y por ende la organización, para poder medir los resultados que se llegarían a obtener si se aceptara la propuesta recopilamos algunos factores que nos ayudaran a reconocer los cambios en la organización con el nuevo sistema propuesto:

1. Inquirir la situación actual de la empresa.

Se debe reconocer el funcionamiento de la empresa para determinar aquellas situaciones en las cuales podemos aplicar una mejora productiva, para dicho efecto realizamos una matriz EFI que nos permitió realizar un análisis completo de los puntos débiles y fuertes dentro de la empresa, este examen de valor permite conocer cuáles son los puntos de mejora a los cuales debemos aplicar una mejora productiva, siendo los más importantes los siguientes:

- Atención al cliente post venta

Mejora productiva GxC: Dentro de la nueva visión corporativa se propone generar confianza, este factor es fundamental para la atención a los clientes, ayudara que confíen en nosotros, y más importante nos busquen por los lazos que pretendemos crear a largo plazo.

Así mismo dentro del modelo proponemos que los empleados creen objetivos individuales, y claramente tendrán que ser gran parte de ellos enfocados a los clientes que tienen la compañía para de esta forma mejorar el servicio post-venta y la relación con los clientes en general.

- Retención personal capacitado

Mejora productiva GxC El modelo de gestión por compromisos propone un completo sistema de capacitación para los empleados, enfocándolos en los valores empresariales, dicho efecto reducirá sistemáticamente la rotación del personal. Adicionalmente propone identificar potenciales en cada empleado para que los mismos puedan desarrollarse dentro de su puesto de trabajo y a nivel global para que de esta forma vean dentro de la empresa una oportunidad de crecimiento continuo.

Dentro del modelo se proponen nuevas herramientas de gestión de personas que ayudaran a que disminuir las desvinculaciones del personal o la fuga de talento.

- Estandarización de procesos

Mejora productiva GxC: Dentro del marco global se propone una estandarización de los procesos específicamente en el área de gestión de personas, que procuran disminuir la complejidad de los mismos y buscar unir los propósitos y relaciones mutuas. Tales como perfiles de competencias, clasificación profesional, análisis de potencial, puestos tipos, entre otros.

- Falencias en la comunicación (Horizontal y Vertical)

Mejora productiva GxC: El modelo de GxC propone dentro de las herramientas para gestión de personas un programa de comunicación interna, que contribuye a la integración de las personas y la divulgación de los objetivos y metas de la organización, a través de acciones que potencian el sentido de pertenecía hacia la compañía y ayudan a fortalecer los valores dentro del grupo empresarial.

- Clima Laboral y falta de compromiso del personal

Mejora productiva GxC: Esto es uno de los puntos críticos que el modelo trata de mermar en su mayoría, para esto se realiza un nuevo enfoque de como el jefe debe acercarse hacia el personal, como el debe motivar a sus empleados y su nuevo sistema de gestión dentro del modelo, todo esto ayuda a mejorar el clima laboral y mejora el compromiso del personal dentro del trabajo.

La creación de compromisos individuales permite que cada empleado de su aporte directo hacia la empresa, siempre sustentado hacia el objetivo general y teniendo en cuenta los valores corporativos para realizarlos, el hecho de que cada empleado proponga ideas nuevas para mejorar la empresa aumenta enormemente la productividad del personal, dado que proporciona retos personales dentro del puesto de trabajo, para que este no solo sea operativo y repetitivo sino que dé un giro dentro de su entorno

laboral para que de esta forma su satisfacción laboral aumente progresivamente con la consecución de los objetivos, todo esto viene de la mano con un incentivo que como bien sabemos es el motor para mejorar la productividad dentro de los puestos de trabajo.

- Desconocimiento de las estrategias corporativas por el personal

Mejora productiva GxC: Esta es una falencia no solo dentro de la organización, sino también a nivel de mercado. Siendo este un problema recurrente el nuevo modelo propone un sistema en el cual todos conozcan los objetivos de la empresa a nivel global, dado que esto es la base para la creación de sus objetivos individuales. Su aporte se verá reflejado no solo en su puesto de trabajo sino también en el resultado final de cada periodo.

- Falencias en Liderazgo

Mejora productiva GxC: Se propone la elaboración de un proa dentro del modelo de GxC, el mismo que ayuda a identificar las falencias del negocio en relación con las personas y la organización para llevar a cabo estrategias que beneficien a las personas y a la organización, el PROA ayuda a planificar las acciones y programas necesarios para satisfacer dichas necesidades dentro del marco estratégico de la Dirección general de personas y organización.

El PROA asegura el despliegue en toda la organización de las iniciativas corporativas, especialmente las orientadas al desarrollo de las personas.

- Falta de aprovechamiento de recursos

Mejora productiva GxC: Dentro de la falta de aprovechamiento de recursos vemos que la intranet solo es usada para brindar información básica sobre algunos aspectos, el nuevo modelo propone que dentro de esta se carguen toda la información de cada empleado, los cambios establecidos, manuales de procedimientos, entre otros, para de esta forma aprovechar al máximo la ventaja tecnológica y que todo el personal pueda informarse sobre los procedimientos que se manejan dentro de la empresa.

2. Planteamiento de objetivos

Para esto punto el nuevo sistema propone un mínimo y un máximo de objetivos por unidad e individualmente, es así que podremos pasar de dos objetivos por área, dando un total de 30 objetivos a nivel de gerencias, a un total de 70 objetivos en total a nivel de gerencias tomando en cuenta la formulación mínima de objetivos propuesta por el modelo. Lo que indicaría que se incrementó en un 43% la formulación de objetivos que ayuden a mejorar a la empresa, adicional a esto se implementó dentro de la compañía la formulación de objetivos

S.M.A.R.T, para que el aumento en formulación de objetivos sea recíproco al cumplimiento de los mismos.

3. Consolidación de Plazos y equipo

El nuevo modelo propone un claro esquema de tiempos en los cuales cada persona dentro del Modelo tiene un plazo determinado para cada fase del proceso, este cronograma bien establecido no solo sirve para incrementar la productividad del personal, sino también como herramienta de control para el cumplimiento de los parámetros dentro del modelo de gestión por compromisos.

Adicional a esto se delegó funciones específicas para cada proceso lo que permite que el equipo conozca las actividades que debe realizar en tiempo y forma, de esta manera aumenta la productividad del personal incrementan su sentido de anticipación.

4. Evaluar la eficiencia productiva y las capacidades que se tengan con base en los indicadores planteados.

Dentro de la empresa Quifatex S.A. no existe un método de ponderación general para poder medir la productividad dentro de cada área, es que el nuevo modelo propone realizar una ponderación a cada objetivo y este tendrá un peso dentro de la evaluación final, para poder explicar mejor el funcionamiento y resultados del mismo vamos a realizar un caso práctico que se encuentra en el Anexo número 4.

Como se demuestra en la tabla, el modelo de gestión por compromisos nos permite evaluar el aumento o decremento de productividad en base a los objetivos planteados vs objetivos alcanzados, este análisis también se lo puede realizar a nivel de unidad, objetivos entre otros, dentro del modelo debemos tomar en cuenta que el porcentaje de consecución de los objetivos a nivel de unidad inciden directamente en la evaluación propuesta por el modelo para cada empleado como se muestra en el **Anexo número 5.**

El modelo de gestión por compromisos nos permite no solo evaluar de manera global al departamento o subgrupo al cual pertenece cada empleado, sino también poder conocer el desempeño individual de cada uno de los puestos de trabajo, de esta manera y como se observó dentro del desarrollo de la ponencia esto es una gran mejora de la productividad a nivel de empresa dado que podemos obtener diferentes referentes de cómo se encuentra en desempeño de cada empleado, la gestión de sus jefes, problemas de administración de talento humano, desmotivación, entre otros y de esta forma realizar planes de capacitación enfocados en las falencias que se encuentran al momento de analizar los resultados revisar Anexo 6.

4.1.7.2 Impacto y resultado económico

Dentro de este proceso y con la propuesta planteada, la pregunta más frecuente será ¿Cuánto me va a costar este modelo?; el verdadero efecto solo se podrá observar si la empresa acepta la propuesta de

implementación , para fines de estudio se ha realizado el siguiente presupuesto.

4.1.7.2.1 Presupuesto de inversión

La inversión está definida como el monto de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, los cuales comprenden: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. Para que el rendimiento de los recursos se considere óptimo debe ser igual o mayor al rendimiento que esa misma inversión obtendrá si se la destina a una actividad alternativa de similar riesgo.

Tabla 19: Presupuesto de inversión

Detalle	Valor
Activos Fijos	8.110,00
Activos Intangibles	65.300,00
Capital de trabajo	21.031.084,95
Total	21.104.494,95

4.1.7.2.2 Activos Fijos

Las inversiones en activos fijos son aquellas que se realizan sobre bienes tangibles de naturaleza permanente, estable, no están disponibles para la venta, tienen un costo representativo y poseen un carácter operativo para la empresa, ya que se utilizarán en el proceso de transformación de las materias primas o servirán de apoyo para la operación normal del proyecto.

Para que el proyecto se pueda poner en marcha hemos determinado la compra de activos fijos que se usaran para las personas que ayuden dentro de la asesoría, se tendrá que adecuar un espacio para la nueva carga de información y estos equipos comprados para la implementación de este modelo podrán ser utilizados si la empresa lo aprobara la incorporación de dos nuevos miembros dentro del departamento de personas y organización para el seguimiento de este nuevo modelo.

Tabla 20: Presupuesto de Activos Fijos

Detalle	Q	Dolares		Vida útil años	% anual depr	Valor depr.	Valor desecho
		P.unit	Total				
1.- Adecuación instalaciones							
Area almacenamiento de datos TI	1	2.500,00	2.500,00	10	10%	250,00	
		Suma	2.500,00			250,00	
2.- Muebles y enseres							
Archivadores	2	160,00	320,00	10	10%	32,00	
Escritorios	2	85,00	170,00	10	10%	17,00	
Sillas	2	75,00	150,00	10	10%	15,00	
Modulares	2	100,00	200,00	10	10%	20,00	
		Suma	840,00			84,00	
3.- Equipos de Computación							
Computadores HP intel core i7	2	600,00	1.200,00	3	33%	400,00	60,00
Licencias de Microsoft Office 2016	2	60,00	120,00	3	33%	40,00	6,00
Licencias sistema SAP	2	120,00	240,00	3	33%	80,00	12,00
Equipo almacenamiento datos 10TB	3	200,00	600,00	3	33%	200,00	20,00
		Suma	2.160,00			720,00	98,00
4.- Equipos de oficina							
Telefax	2	45,00	90,00	3	33%	30,00	
Suministros	2	10,00	20,00	3	33%	6,67	
		Suma	110,00			36,67	
Total Activos Fijos			8.110,00			1.340,67	98,00

4.1.7.2.3 Activos Intangibles

Los activos intangibles o diferidos constituyen derechos exclusivos que la empresa utilizará sin restricciones para su funcionamiento o actividades productivas. Dentro de los activos fijos intangibles se

encuentran el estudio técnico, gastos de constitución, puesta en marcha y gastos de capacitación, los cuales son necesarios para el desarrollo del proyecto. Los activos intangibles se amortizan. La amortización es una cuota fija que se establece por periodo contable, como consecuencia de inversiones o gastos anticipados, los que no son imputables en un solo año (periodo contable); permitiendo de esta manera a la empresa la racionalización o prorrateo del gasto en función del tiempo estipulado por la ley.

Tabla 21: Presupuesto de Activos Intangibles

Detalle	P.unit	Total	Amortiza.	%anual	V.amortiza.
Gastos de estudio inicial	1.500,00	1.500,00	3	33%	500,00
Gastos asesoría	50.000,00	50.000,00	3	33%	16.666,67
Gastos de capacitación	7.000,00	7.000,00	3	33%	2.333,33
Gastos desarrollo intranet	5.000,00	5.000,00	3	33%	1.666,67
Gastos mantenimiento intranet	1.000,00	1.000,00	3	33%	333,33
Gastos mantenimiento base datos	800,00	800,00	3	33%	266,67
Suma		65.300,00			21.166,67

4.1.7.2.4 Capital de trabajo

El cálculo del capital del trabajo se realizó por el método corriente o método contable, este método se usa mayormente para estudios de proyectos de pre-factibilidad por lo que se ajusta las necesidades de nuestro trabajo, para el cálculo del capital de trabajo usaremos la siguiente formula:

Capital de trabajo = Activos corrientes – Pasivos Corrientes

Capital de trabajo = 132.311.351,00 – 111.280.266,00

Capital de trabajo = 21.031.084,95

Los valores reflejados dentro de esta fórmula son extraídos de los balances 2014 presentados en la superintendencia de compañías por la empresa Quifatex S.A.

El capital de trabajo con el que contamos para el proyecto es alto en comparación al costo de los activos que se pretenden gastos en la puesta en marcha del nuevo modelo.

Adicionalmente dentro del cálculo del capital del trabajo realizamos una prueba de Liquidez para verificar si la empresa puede cubrir una inversión para un nuevo proyecto, por lo que usamos la siguiente formula:

Razón de liquidez = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

Razón de liquidez = 132.311.351,00 / 111.280.266,00

Razón de liquidez = 1,19

Esto quiere decir que por cada dólar de deuda contamos con 1,19\$ para cubrirlo, por lo que podemos determinar que la empresa cuenta con liquidez para abarcar la propuesta.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una conclusión es una consecuencia sacada de un razonamiento, es un término, fin o decisión. Una recomendación es proponer una o varias alternativas de solución o aplicación a un estudio o análisis previamente definido a través de la conclusión.

En este capítulo vamos a detallar varias conclusiones del estudio realizado a lo largo de esta ponencia, y proponer las conclusiones y recomendaciones que más se apaguen a nuestra propuesta para implementar el modelo de gestión por compromisos en la empresa Quifatex S.A. para incrementar la productividad del personal.

5.1 CONCLUSIONES

- Una vez realizado el análisis interno se pudo concluir que la empresa no posee un grado de fortaleza interna adecuado para el mercado.
- Por otro lado con el análisis interno se llegó a la conclusión la empresa cuenta con los recursos básicos necesarios que la modelo requiere para ser aplicado en una empresa.
- El análisis externo permitió concluir que Quifatex SA no está aprovechando al máximo las oportunidades de la industria para minimizar todos los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

- El FODA actualizado de la empresa permitió concluir que al aprovechar la oportunidad de nuevos sistemas de gestión de personas podremos disminuir las debilidades, explotar las fortalezas y mermar las amenazas que tiene la empresa actualmente, dando paso a la propuesta de una modelo de gestión por compromisos como parte de esta oportunidad.
- El estudio permitió concluir que el personal de RRHH que se encuentra actualmente en la empresa cuenta con el conocimiento necesario requerido por el nuevo modelo de gestión por compromisos.
- En base al desarrollo del modelo se concluyó que el mismo es adaptable para la empresa Quifatex S.A., por lo que se realizó un esquema claro de cómo se debería aplicar dentro de la empresa.
- En adición dentro de la propuesta realizada se pudo realizar un cronograma bien definido de aplicación del modelo dentro de la empresa, mismo que ayuda como mecanismo de control y cumplimiento.
- Con el impacto económico se pudo concluir que la empresa cuenta con la liquidez necesaria para realizar la inversión que el modelo de gestión por compromisos requiere.
- Con la propuesta de nuevos objetivos dentro del desarrollo del personal se logró tener un parámetro medible para poder observar si existe una mejora en la productividad en el personal con el nuevo modelo, con esto se puede concluir

que el nuevo modelo en efecto mejora la productividad del personal dado que incita al colaborador a proponerse retos medibles dentro de su puesto de trabajo que aporten al objetivo general de la empresa y su desarrollo profesional.

5.2 RECOMENDACIONES

- Con el trabajo realizado se recomienda aplicar el modelo de gestión por compromisos en la empresa Quifatex SA.
- Es recomendable realizar un cronograma de capacitación para que todos los empleados estén informados sobre los nuevos cambios que se podrían realizar en la compañía.
- Es recomendable contratar asesoramiento de una empresa externa o un consultor externo para que de soporte en el proceso de implementación si se llegara aceptar la propuesta.
- Aprovechar al máximo los recursos internos de la empresa es recomendable para disminuir costos y obtener los mejores resultados.
- Para que el modelo propuesta tenga un mayor impacto dentro de Quifatex SA se recomienda involucrar a la gerencia general en todas las etapas del proceso para que de esta forma tenga los mandos altos puedan conocer todos los cambios que se van a realizar y creen una estrecha relación con el modelo de gestión por compromisos.

- Si la propuesta llegar a ser aceptada para su implementación se recomienda establecer políticas de inducción para el personal nuevo sobre el modelo de gestión por compromisos que se va a manejar dentro de la compañía.
- Se recomienda realizar capacitación continua y seguimiento para poder establecer puntos de mejora sobre el modelo de gestión por compromisos a futuro.
- Se recomienda que todos los procesos inmersos dentro del nuevo modelo de gestión por compromisos se los maneje dentro de la intranet, para que de esta forma esta información cumpla con los valores corporativos propuestos.
- Después de cada periodo es recomendable analizar el nivel de satisfacción de la empresa con el nuevo modelo.
- Se recomienda realizar una auditoria interna donde se analicen los siguientes puntos: Consecución de objetivos de unidad,, Resultado de las puntuaciones, Conformidad con las puntuaciones, Satisfacciones de la entrevista. todo esto con la finalidad de realizar mejoras dentro del modelo en la empresa.
- Si la propuesta llega a ser aceptada para su implementación se recomienda replantear el presupuesto de inversión a las necesidades de la empresa en ese momento.

REFERENCIAS

1. Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw Hill.
2. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
3. Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Mc GrawHill.
4. Corporación Elite. (s.f.). *Modelo de gestión del talento humano*. Obtenido de http://www.corporacionelite.org/php/ch_4.php
5. Excelencia Empresarial. (2014). *Cultura Empresarial*. Obtenido de http://www.excelencia-empresarial.com/Cultura_Empresarial.htm
6. Florbe. (s.f.). *Teoria de la Ruta Meta*. Obtenido de <http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/teoria-de-la-ruta-meta>
7. Gaspar García, E. (09 de Junio de 2006). *9 Tipos de Administración*. Obtenido de http://contrapeso.info/2006/9_tipos_de_administracion/
8. Gómez-Mejía, L., Balking, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Pearson Pretince Hall.
9. Martínez, L. (01 de Enero de 2004). *Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona?* Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>
10. Mazzola, C. (25 de Julio de 2011). *Gestión de la cartelera de comunicación interna*. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/gestion-cartelera-comunicacion-interna/>
11. Mora Vanegas, C. (2014). *El proceso de cambio organizacional, cómo gestionarlo*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/empresas-frente-al-cambio-y-competitividad.htm>
12. Naranjo, M. (s.f.). *Cómo desarrollar la automotivación en el trabajo*. Obtenido de <http://www.evolucionacoaching.com/como-desarrollar-la-automotivacion-en-el-trabajo/>

13. Organización Mundial del Movimiento Scout. (s.f.). *Resistencia al cambio*. Obtenido de https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/RDI fasciculo07.pdf
14. Planeación Estratégica. (02 de Junio de 2009). *Matriz EFE y EFI*. Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>
15. Todo Sobre Cambios Organizacionales. (s.f.). *Resistencia al Cambio*. Obtenido de <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/2010/04/resistencia-al-cambio.html>
16. Xstrategy. (s.f.). *9 puntos para mejorar la productividad en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.xstrategy.com.mx/index.php/79-administracion-administracion/113-9-puntos-para-mejorar-la-productividad-en-las-organizaciones>

ANEXOS

Anexo 1: Ficha descripción puesto tipo Quifatex S.A.

FICHA DESCRIPCIÓN PUESTO TIPO QUIFATEX SA		
Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		
Firma Gerente de Área:	Firma Jefe de Área:	Firma Responsable P&O :

Anexo 2: Formulario de entrevista People Review Quifatex S.A.

FORMULARIO DE ENTREVISTA PEOPLE REVIEW QUIFATEX S.A.					
Departamento/Sección :		Título del puesto:		Nombre del trabajador:	
Jefe o responsable directo :		Fecha de revisión:			
Desempeño en la Función Laboral (QUE) : Considere solo el desempeño actual del trabajador en su función o puesto de trabajo.					
	Optimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto :					
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Siempre va más allá de exigido. Muy rápido	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Satisface los exigido	A veces está por debajo de los exigido	Siempre está por debajo de los exigidos. Muy lento
Comentarios:					
Calidad:					
Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado dentro de la empresa.	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior. Muy exacto en su trabajo.	Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores.
Comentarios:					
Conocimiento del trabajo :					
Grado de conocimiento del trabajo desempeñado dentro de la empresa.	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	Sabe lo necesario	Sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Comentarios:					
Cooperación:					
Actitud ante la empresa, el jefe o los jefes y sus colegas.	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño.	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar.	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	No demuestra buena colaboración. Solo colabora cuando es muy necesario	Es reticente en colaborar.
Comentarios:					

Responsabilidad :					
Dedicación en el trabajo, realiza su trabajo dentro de los plazos estipulados. Considerar la supervisión necesaria para obtener los resultados deseados	Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión.	Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	Se puede depender de el (ella) con una supervisión normal.	No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con suficiente supervisión	Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante.
Comentarios:					
Características individuales (COMO): Considera las características individuales del evaluado y su comportamiento práctico dentro y fuera de su función.					
Adaptabilidad :					
Capacidad para integrarse al grupo de trabajo, cultura organizacional , valores, métodos de trabajo, situaciones desafiantes u obstáculos en el trabajo	Capacidad óptima para integrarse. Adapto de manera inmediata su forma de ser a los requerimientos de la empresa.	Buena capacidad para integrarse. Llevo poco tiempo adaptar su forma de ser a los requerimientos de la empresa.	Satisfactoria capacidad para integrarse. Le llevo mediano tiempo adaptar su forma de ser a los requerimientos de la empresa.	Poca capacidad para integrarse. Le ha llevado mucho tiempo adaptar su forma de ser a los requerimientos de la compañía.	Incapaz de integrarse. Aun no ha logrado adaptar su forma de ser a los requerimientos de la empresa.
Comentarios:					
Cuidado de otros:					
Capacidad para considerar y responder ante las necesidades y las capacidades personales de otras personas.	Siempre va más allá de lo exigido. Muy empático.	Con frecuencia va más allá de lo exigido. Empático en ocasiones.	Satisfactoria intuición de su entorno. Poco empático	Poca noción de su entorno. Muy poco empático.	Nunca muestra señales de considerar a otras personas dentro de su entorno.
Comentarios:					
Comprensión de las situaciones:					
Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	Optima intuición y capacidad de percepción.	Buena intuición y capacidad de percepción.	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	Poca intuición y capacidad de percepción.	Ninguna intuición ni capacidad de percepción.
Comentarios:					
Creatividad:					
Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Algunas veces presenta sugerencias.	Un poco rutinario. Tiene pocas ideas propias.	Tipo rutinario. No tiene ideas propias.
Comentarios:					

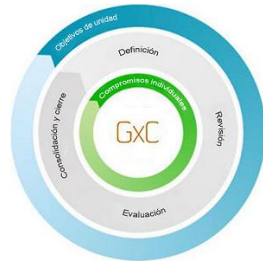
Capacidad de realización: Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.					
	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas.	Buena capacidad para concretar nuevas ideas.	Realiza y pone en prácticas nuevas ideas con habilidad satisfactoria.	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos.	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.
Comentarios:					
Sentido común e iniciativa: Posee sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común.					
	En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones.	Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común.	Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales.	Se equivoca con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas.	Siempre toma la decisión equivocada.
Comentarios:					
Presentación personal: Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en los demás , su forma de vestir, arreglo personal, cabello , barba , etc.					
	Excepcionalmente bien cuidado y presentable.	Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse.	Normalmente está bien arreglado.	A veces descuida su aspecto.	Relajado. Descuidado.
Comentarios:					
Calificación Final:			Firma Responsable de P&O :		
Comentarios:					
Nombres miembros del panel	Rango	Unidad/Área	Firma		
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					

Anexo 3: Modelo Portal del Empleado

Aplicaciones de apoyo:

- Compromisos individuales
- Compromisos Individuales 2006-2010

El ciclo de Gestión por Compromisos es:



En función de tu perfil tendrás disponible:

- Objetivos de unidad, accesible para responsables de unidad con objetivos (y delegados).
- Compromisos individuales, para el ejercicio 2011 y posteriores, accesible para todos los perfiles.
- Compromisos individuales 2006-2010 para cerrar el ejercicio del 2010 y poder consultar históricos, accesible para todos los perfiles

Puedes consultar información operativa en "Ayuda" e información de apoyo al proceso en el siguiente acceso:

[Gestión por Compromisos](#)

Hito y ejercicio: Consolidación del ejercicio 2015

Inicio	Objetivos de unidad	Valores	Compromisos individuales	Evaluación Global/Firma
Anterior	Siguiente	Cuaderno	Anexos	
Objetivos de unidad de: D. U.N. ECUADOR / DIREÇÃO UNIDADE DE NEGÓCIO EQUADOR / DIVISION OF ECUADOR BU				Peso (%)
Porcentaje de esta unidad: 100.00 %				
Puntuación parcial obtenida para esta unidad: 83.60				
Puntuación global obtenida para tus objetivos de unidad (con Factor de Corrección): 93.63				
▶ Cumplimiento Producción W.I.				20
Puntuación : 88				
▶ Control de Gasto				15
Puntuación : 100				
▶ Proyectos estratégicos				40
Puntuación : 69				
▶ SMA				15
Puntuación : 100				
▶ Personas y Organización				10
Objetivos de Unidad				
Estos son los objetivos de la Unidad a la que está asignado el Colaborador seleccionado. Si han sido evaluados los objetivos, su resultado aparece en esta pantalla.				

Hito y ejercicio: Consolidación del ejercicio 2015

Inicio	Objetivos de unidad	Valores	Compromisos individuales	Evaluación Global/Firma
Anterior	Siguiente	Cuaderno	Anexos	
Perfil Profesional				
VALORES Y CONDUCTAS CLAVE				
▶ Integridad:				
• En Repsol cuidamos el bienestar de las personas, la compañía y el entorno en el que operamos y actuamos conforme a los compromisos que adquirimos				
▶ Responsabilidad:				
• En Repsol alcanzamos nuestros retos teniendo en cuenta el impacto global de nuestras decisiones y actuaciones, en las personas, el entorno y el planeta				
▶ Transparencia:				
• En Repsol trabajamos bajo la máxima de que todas nuestras actuaciones pueden ser reportadas de manera veraz, clara y contrastable, y entendemos la información como un activo de la compañía que compartimos para generar valor				
▶ Flexibilidad:				
• Nuestra escucha activa permite la consecución de nuestros retos de forma equilibrada y sostenida				
▶ Innovación:				
• En Repsol creemos que la clave de nuestra competitividad y evolución reside en nuestra capacidad para generar ideas y llevarlas a la práctica, en un entorno de colaboración y aprendizaje colectivo continuo				
Comportamientos				
Estos son los comportamientos esperados durante este ejercicio.				
Pulse en un comportamiento para visualizar conductas asociadas.				

Hito y ejercicio: Consolidación del ejercicio 2015

Inicio	Objetivos de unidad	Valores	Compromisos individuales	Evaluación Global/Firma		
Anterior	Siguiente	Cuadro	Áreas	Exp. Desarrollo		
COMPROMISO		QUE	COMO	Línea de Actuación	%	
Función, Proyecto, iniciativa de mejora o de desarrollo		Descripción de las acciones a realizar y resultados esperados	Valor y conducta clave	Descripción de cómo apoye al valor y la conducta clave	Principales Líneas de Actuación relacionadas	Peso del compromiso
Desarrollo de cultura SNA		1. Tomar el menor dos cursos relacionados con temas de SNA. 2. Confirmar que los procesos laborales a cargo cuenten con todos los lineamientos / requerimientos en materia de SNA, establecidos por la Compañía.	Responsabilidad	Nos permite estar preparados dentro del área de seguridad para el constante desarrollo de la cultura SNA dentro de la cotidianeidad de C&C.	Seguridad y Medio Ambiente	15
Gestión de ahorro		Lograr en el año un ahorro mínimo de 5% de las adjudicaciones totales, relacionadas con mi gestión específica.	Responsabilidad	La obtención de ahorros dentro de un ejercicio fiscal, afecta directamente al objetivo económico de la Unidad de Negocio.	Mejorar la rentabilidad	20
Optimizar el tiempo de gestión de las contrataciones		Mantener tiempos de Contratación menores a: 10 DÍAS/OPERACIONES: 70 Días SNA / Otras Áreas: 45 Días. Se encapsulan los procesos completos previamente analizados dentro del área de C&C.	Integridad	La contratación oportuna de proveedores de calidad permite el desarrollo eficiente de la operación y de las áreas que la soportan.	Máx. eficiencia/uso capacidad productiva	20
Implementación Norma 046 - Compras Menores		Alinear la operatividad de C&C de la UN Ecuador, a la normativa 046 en cuanto a compras y servicios menores, con el objetivo de enfocar esfuerzos a las compras estratégicas.	Flexibilidad	Permite una mejor gestión del tiempo que se dedica a las compras menores, para impulsar a la ejecución de las compras y contrataciones estratégicas.	Máx. eficiencia/uso capacidad productiva	15
Proyecto Personal	Proyecto Conдор - Difusión y Seguimiento interno y externamente		Responsabilidad	Es necesario optimizar el uso de la herramienta, como mecanismo de gestión del día a día.	Máx. eficiencia/uso capacidad productiva	10
Cumplimiento del Plan de Formación	Cumplimiento al 100% del Plan de Formación establecido, acorde al presupuesto disponible para tal efecto.		Responsabilidad	La formación es un aspecto clave en el desarrollo de las personas.	Cultura y Gestión de Personas	10
Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno	Medir el nivel de satisfacción del cliente interno, con la gestión de CyC de la Compañía.		Integridad	Es necesario establecer las oportunidades de mejora a la gestión de CyC de la Compañía.	Maximizar el valor aportado a los clientes	10
Total						100

Hito y ejercicio: Consolidación del ejercicio 2014

Firmado

Inicio 1 Objetivos de unidad 2 Valores 3 Compromisos individuales 4 Evaluación Global/Firma 5

Anterior

Tu valoración final por Evaluación del Desempeño es Excelente

Principales logros y evidencias de valores y conductas del ejercicio.

Johanna, has desempeñado tus funciones como analista de contrataciones de manera excelente durante el ejercicio 2014. Felicitaciones. Sin embargo, tal cual te comenté en la entrevista, ahora tienes un reto mayor, mantener esa condición en adelante.

Comentarios adicionales:

Debemos establecer un plan de formación acorde con tus necesidades presentes y futuras de desarrollo profesional, que incluya la asignación de Proyectos de mayor envergadura, que te permitan desarrollar todas tus capacidades.

Conformidad con la valoración: ☒ Sí ☐ No

Comentario Empleado:

OS: VALLEJO YUPA, JOHANNA GABRIELA

Imprimir Ayuda

Hito y ejercicio: Consolidación del ejercicio 2014

Firmado

Inicio 1 Objetivos de unidad 2 Valores 3 Compromisos individuales 4 Evaluación Global/Firma 5

Anterior

Comentarios adicionales:

Debemos establecer un plan de formación acorde con tus necesidades presentes y futuras de desarrollo profesional, que incluya la asignación de Proyectos de mayor envergadura, que te permitan desarrollar todas tus capacidades.

Conformidad con la valoración: ☒ Sí ☐ No

Comentario Empleado:

Entrevista de comunicación de valoración: ¿Se ha realizado?: ☒ Sí ☐ No¿Quieres que tu jefe vea tu información sobre la entrevista?: ☒ Sí ☐ No

¿Cuál ha sido tu grado de satisfacción con la misma?

ALTO: DIÁLOGO TRANSPARENTE Y CONSTRUCTIVO, BASADO EN ACCIONES Y EVIDENCIAS CLARAS

¿Algún comentario adicional sobre la misma?

FORTALEZA/ÁREA DE MEJORA	VALOR/CONDUCTA	EVIDENCIA
FORTALEZA	Integridad	En toda gestión encomendada Johanna a demostrado eficiencia en el cump...
FORTALEZA	Flexibilidad	El manejo de diferentes áreas de gestión dentro del Departamento de C&...
FORTALEZA	Innovación	Si bien Johanna es relativamente nueva dentro del Departamento de C&C...
ÁREA DE MEJORA	Responsabilidad	Confirma se va desarrollando Johanna (corto y mediano plazo) se con...

Anexo 4: Caso Práctico: Funcionamiento GxC a Nivel Gerencial

Unidad	Objetivos	% Ponderación GxC	% Cumplimiento Periodo 2014	% Cumplimiento Periodo 2015	% Variación entre periodos
Gerencia General	A	12%	12%	10%	-2%
	B	32%	22%	32%	10%
	C	23%	20%	20%	0%
	D	10%	10%	10%	0%
	E	23%	15%	20%	5%
Total	5	100%	79%	92%	13%
Gerencia Fico	A	21%	21%	20%	-1%
	B	17%	17%	10%	-7%
	C	33%	33%	32%	-1%
	D	12%	12%	10%	-2%
	E	17%	17%	10%	-7%
Total	5	100%	100%	82%	-18%
Gerencia RRHH	A	22%	12%	22%	10%
	B	33%	33%	32%	-1%
	C	11%	0%	11%	11%
	D	20%	15%	20%	5%
	E	14%	14%	10%	-4%
Total	5	100%	74%	95%	21%
Gerencia UNV	A	10%	10%	10%	0%
	B	13%	13%	13%	0%
	C	25%	12%	12%	0%
	D	30%	30%	30%	0%
	E	22%	10%	10%	0%
Total	5	100%	75%	75%	0%
Gerencia UNMC	A	13%	0%	13%	13%
	B	29%	29%	29%	0%
	C	25%	0%	25%	25%
	D	17%	17%	17%	0%
	E	16%	16%	16%	0%
Total	5	100%	62%	100%	38%
Gerencia UNMF	A	23%	13%	23%	10%
	B	40%	40%	40%	0%
	C	12%	10%	10%	0%
	D	15%	10%	15%	5%
	E	10%	10%	5%	-5%
Total	5	100%	83%	93%	10%
Gerencia UNSL	A	12%	12%	10%	-2%
	B	19%	19%	10%	-9%
	C	22%	22%	20%	-2%
	D	30%	15%	10%	-5%
	E	17%	17%	17%	0%
Total	5	100%	85%	67%	-18%
Gerencia VT	A	13%	13%	10%	-3%
	B	23%	23%	17%	-6%
	C	25%	0%	15%	15%
	D	10%	10%	10%	0%
	E	29%	0%	20%	20%
Total	5	100%	46%	72%	26%

Resultado Objetivos de unidad 2014	76%
Resultado Objetivos de unidad 2015	85%
Variacion total Objetivos de unidad	9%

Anexo 5: Caso Práctico: Cálculo de retribución variable Departamento financiero Quifatex S.A. período 2014-2015

Unidad	Empleado	Cargo	Subgrupo	% Retribución Variable Fija	% Cumplimiento objetivos unidad 2014	% Cumplimiento objetivos individuales 2014	Puntos ranking (/120) 2014	Clasificación 2014	% Incremento Remuneración 2014
Financiera	Javier	Gerente Financiero	Directivo	25%	76%	75%	90	Bueno	20,40%
Financiera	Gina	Asistente de gerencia	Subgrupo III Nivel D	10%	76%	80%	96	Bueno	8,40%
Financiera	Ruth	Contador general	Subgrupo I Nivel A	20%	76%	78%	94	Bueno	16,61%
Financiera	Miguel	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel B	15%	76%	65%	78	Bueno	11,52%
Financiera	David	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel B	15%	76%	80%	96	Bueno	12,60%
Financiera	Denimar	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	80%	96	Bueno	12,60%
Financiera	Xavier	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel A	15%	76%	60%	72	Bueno	11,16%
Financiera	Carlos	Jefe administración	Subgrupo I Nivel B	20%	76%	80%	96	Bueno	16,80%
Financiera	Maria	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel B	15%	76%	55%	66	Bueno	10,80%
Financiera	Diana	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	79%	95	Bueno	12,53%
Financiera	Kevin	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	100%	120	Excelente	15%
Financiera	Rodrigo	Jefe Fiscal	Subgrupo I Nivel C	20%	76%	65%	78	Bueno	15,36%
Financiera	Diego	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel A	15%	76%	75%	90	Bueno	12,24%
Financiera	Martha	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel A	15%	76%	58%	70	Bueno	11,02%
Financiera	Andres	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	45%	54	Insuficiente	10,08%
Financiera	Sandra	Jefe tesorería	Subgrupo I Nivel A	20%	76%	88%	106	Bueno, señalado destacado	17,57%
Financiera	Erika	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel A	15%	76%	75%	90	Bueno	12,24%
Financiera	Gabriela	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	85%	102	Bueno, señalado destacado	12,96%
Financiera	Mariana	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	85%	102	Bueno, señalado destacado	12,96%

Unidad	Empleado	Cargo	Subgrupo	% Retribución Variable	% Cumplimiento objetivos unidad 2015	% Cumplimiento objetivos individuales 2015	Puntos ranking (/120) 2015	Clasificación 2015	% Incremento Remuneración 2015
Financiera	Javier	Gerente Financiero	Directivo	25%	85%	85%	102	Bueno, señalado destacado	22,95%
Financiera	Gina	Asistente de gerencia	Subgrupo III Nivel D	10%	85%	80%	96	Bueno	8,94%
Financiera	Ruth	Contador general	Subgrupo I Nivel A	20%	85%	80%	96	Bueno	17,88%
Financiera	Miguel	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel B	15%	85%	69%	83	Bueno	12,62%
Financiera	David	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel B	15%	85%	68%	82	Bueno	12,55%
Financiera	Denimar	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel C	15%	85%	75%	90	Bueno	13,05%
Financiera	Xavier	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel A	15%	85%	77%	92	Bueno	13,19%
Financiera	Carlos	Jefe administración	Subgrupo I Nivel B	20%	85%	86%	103	Bueno, señalado destacado	18,46%
Financiera	Maria	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel B	15%	85%	60%	72	Bueno	11,97%
Financiera	Diana	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel C	15%	85%	80%	96	Bueno	13,41%
Financiera	Kevin	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel C	15%	85%	90%	108	Bueno, señalado destacado	14,13%
Financiera	Rodrigo	Jefe Fiscal	Subgrupo I Nivel C	20%	85%	76%	91	Bueno	17,50%
Financiera	Diego	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel A	15%	85%	75%	90	Bueno	13,05%
Financiera	Martha	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel A	15%	85%	65%	78	Bueno	12,33%
Financiera	Andres	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel C	15%	85%	48%	58	Insuficiente	11,11%
Financiera	Sandra	Jefe tesorería	Subgrupo I Nivel A	20%	85%	100%	120	Excelente	20,00%
Financiera	Erika	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel A	15%	85%	85%	102	Bueno, señalado destacado	13,77%
Financiera	Gabriela	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel C	15%	85%	88%	106	Bueno, señalado destacado	13,99%
Financiera	Mariana	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel C	15%	85%	80%	96	Bueno	13,41%

Anexo 6: Cuantificación de la productividad Caso Práctico período 2014-2015

Unidad	Empleado	Cargo	Subgrupo	% Retribución Variable Fija	% Cumplimiento objetivos unidad 2014	% Cumplimiento objetivos unidad 2014	Variación total período 2014-2014	% Cumplimiento objetivos individuales 2014	% Cumplimiento objetivos individuales 2015	Variación total período 2014-2015	Puntos ranking (/120) 2014	Puntos ranking (/120) 2015	Variación total período 2014-2014	Clasificación 2014	Clasificación 2015	Variación total período 2014-2015	% Incremento Remuneración 2014	% Incremento Remuneración 2015	Incremento acumulado período 2014-2015
Financiera	Javier	Gerente Financiero	Directivo	25%	76%	85%	9%	75%	85%	10%	90	102	12	Bueno	Bueno, señalado destacado	1	20,40%	22,95%	43,35%
Financiera	Gina	Asistente de gerencia	Subgrupo III Nivel D	10%	76%	85%	9%	80%	80%	0%	96	96	0	Bueno	Bueno	0	8,40%	8,94%	17,34%
Financiera	Ruth	Contador general	Subgrupo I Nivel A	20%	76%	85%	9%	78%	80%	2%	94	96	2	Bueno	Bueno	0	16,61%	17,88%	34,49%
Financiera	Miguel	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel B	15%	76%	85%	9%	65%	69%	4%	78	83	5	Bueno	Bueno	0	11,52%	12,62%	24,14%
Financiera	David	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel B	15%	76%	85%	9%	80%	68%	-12%	96	82	-14	Bueno	Bueno	0	12,60%	12,55%	25,15%
Financiera	Denimar	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	85%	9%	80%	75%	-5%	96	90	-6	Bueno	Bueno	0	12,60%	13,05%	25,65%
Financiera	Xavier	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel A	15%	76%	85%	9%	60%	77%	17%	72	92	20	Bueno	Bueno	0	11,16%	13,19%	24,35%
Financiera	Carlos	Jefe administración	Subgrupo I Nivel B	20%	76%	85%	9%	80%	86%	6%	96	103	7	Bueno	Bueno, señalado destacado	1	16,80%	18,46%	35,26%
Financiera	Maria	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel B	15%	76%	85%	9%	55%	60%	5%	66	72	6	Bueno	Bueno	0	10,80%	11,97%	22,77%
Financiera	Diana	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	85%	9%	79%	80%	1%	95	96	1	Bueno	Bueno	0	12,53%	13,41%	25,94%
Financiera	Kevin	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	85%	9%	100%	90%	-10%	120	108	-12	Excelente	Bueno, señalado destacado	-1	15%	14%	28,97%
Financiera	Rodrigo	Jefe Fiscal	Subgrupo I Nivel C	20%	76%	85%	9%	65%	76%	11%	78	91	13	Bueno	Bueno	0	15,36%	17,50%	32,86%
Financiera	Diego	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel A	15%	76%	85%	9%	75%	75%	0%	90	90	0	Bueno	Bueno	0	12,24%	13,05%	25,29%
Financiera	Martha	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel A	15%	76%	85%	9%	58%	65%	7%	70	78	8	Bueno	Bueno	0	11,02%	12,33%	23,35%
Financiera	Andres	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	85%	9%	45%	48%	3%	54	58	4	Insuficiente	Insuficiente	0	10,08%	11,11%	21,19%
Financiera	Sandra	Jefe tesorería	Subgrupo I Nivel A	20%	76%	85%	9%	88%	100%	12%	106	120	14	Bueno, señalado destacado	Excelente	1	17,57%	20,00%	37,57%
Financiera	Erika	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel A	15%	76%	85%	9%	75%	85%	10%	90	102	12	Bueno	Bueno, señalado destacado	1	12,24%	13,77%	26,01%
Financiera	Gabriela	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	85%	9%	85%	88%	3%	102	106	4	Bueno, señalado destacado	Bueno, señalado destacado	0	12,96%	13,99%	26,95%
Financiera	Mariana	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel C	15%	76%	85%	9%	85%	80%	-5%	102	96	-6	Bueno, señalado destacado	Bueno	-1	12,96%	13,41%	26,37%

Ranking Subgrupo I periodo 2014						
Unidad	Empleado	Cargo	Subgrupo	% Cumplimiento objetivos individuales 2014	Puntos ranking (/120) 2014	Clasificación 2014
Financiera	Sandra	Jefe tesorería	Subgrupo I Nivel A	88%	106	Bueno, señalado destacado
Financiera	Carlos	Jefe administración	Subgrupo I Nivel B	80%	96	Bueno
Financiera	Ruth	Contador general	Subgrupo I Nivel A	78%	94	Bueno
Financiera	Rodrigo	Jefe Fiscal	Subgrupo I Nivel C	65%	78	Bueno

Ranking Subgrupo I periodo 2015						
Unidad	Empleado	Cargo	Subgrupo	% Cumplimiento objetivos individuales 2015	Puntos ranking (/120) 2015	Clasificación 2015
Financiera	Sandra	Jefe tesorería	Subgrupo I Nivel A	100%	120	Excelente
Financiera	Carlos	Jefe administración	Subgrupo I Nivel B	86%	103	Bueno, señalado destacado
Financiera	Ruth	Contador general	Subgrupo I Nivel A	80%	96	Bueno
Financiera	Rodrigo	Jefe Fiscal	Subgrupo I Nivel C	76%	91	Bueno

Ranking Subgrupo II y III 2014						
Unidad	Empleado	Cargo	Subgrupo	% Cumplimiento objetivos individuales 2014	Puntos ranking (/120) 2014	Clasificación 2014
Financiera	Kevin	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel C	100%	120	Excelente
Financiera	Gabriela	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel C	85%	102	Bueno, señalado destacado
Financiera	Mariana	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel C	85%	102	Bueno, señalado destacado
Financiera	Gina	Asistente de gerencia	Subgrupo III Nivel D	80%	96	Bueno
Financiera	David	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel B	80%	96	Bueno
Financiera	Denimar	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel C	80%	96	Bueno
Financiera	Diana	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel C	79%	95	Bueno
Financiera	Diego	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel A	75%	90	Bueno
Financiera	Erika	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel A	75%	90	Bueno
Financiera	Miguel	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel B	65%	78	Bueno
Financiera	Xavier	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel A	60%	72	Bueno
Financiera	Martha	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel A	58%	70	Bueno
Financiera	Maria	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel B	55%	66	Bueno
Financiera	Andres	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel C	45%	54	Insuficiente

Ranking Subgrupo II y III 2015						
Unidad	Empleado	Cargo	Subgrupo	% Cumplimiento objetivos individuales 2015	Puntos ranking (/120) 2015	Clasificación 2015
Financiera	Kevin	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel C	90%	108	Bueno, señalado destacado
Financiera	Gabriela	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel C	88%	106	Bueno, señalado destacado
Financiera	Erika	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel A	85%	102	Bueno, señalado destacado
Financiera	Gina	Asistente de gerencia	Subgrupo III Nivel D	80%	96	Bueno
Financiera	Diana	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel C	80%	96	Bueno
Financiera	Mariana	Analista tesorería	Subgrupo II Nivel C	80%	96	Bueno
Financiera	Xavier	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel A	77%	92	Bueno
Financiera	Denimar	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel C	75%	90	Bueno
Financiera	Diego	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel A	75%	90	Bueno
Financiera	Miguel	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel B	69%	83	Bueno
Financiera	David	Analista de Contabilidad	Subgrupo II Nivel B	68%	82	Bueno
Financiera	Martha	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel A	65%	78	Bueno
Financiera	Maria	Analista de Administración	Subgrupo II Nivel B	60%	72	Bueno
Financiera	Andres	Analista Fiscal	Subgrupo II Nivel C	48%	58	Insuficiente

Promedio consecución objetivos individuales 2014	74%
Promedio consecución objetivos individuales 2015	77%
Variación consecución objetivos	3%

Promedio puntos ranking 2014	89
Promedio puntos ranking 2015	93
Variación puntos ranking	4

Clasificación	Nro empleados 2014	Nro empleados 2015	Variación
Excelente	1	1	0
Bueno, señalado destacado	3	5	2
Bueno	14	12	-2
Insuficiente	1	1	0
Total	19	19	0

Clasificación	Casos incidencia 2014-2015
Excelente	0
Bueno, señalado destacado	0
Bueno	11
Insuficiente	1
Total	

Periodo 2014-2015	Nro Empleados
Bajaron clasificación	2
Mantienen clasificación	13
Suben Clasificación	4

Clasificacion promedio 2014	Bueno
Clasificacion promedio 2015	Bueno

Anexo 7: Ejemplo Consolidación GxC

Gestión por compromisos
Consolidación

GxC

Ejercicio: 2014

Gestión por compromisos

Consolidación

Este documento contiene la información de tu GxC (objetivos de unidad; comportamientos esperados; funciones, responsabilidades y proyectos; y plan de desarrollo individual) existente en la aplicación.

0.- Datos identificativos

· Apellidos y nombre:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
· N° Identificación:	97402332
· Grupo de valores y conductas:	Subgrupo II C-D
· Puesto:	ANALISTA COMPRAS Y CONTRATACIONES
· Unidad organizativa:	C&C OPERACIONES SMA y RS
· Jefe jerárquico:	CEVALLOS RIOFRIO, FAUSTO ANDRES
· Jefe funcional:	
· Unidad de negocio:	D. U.N. ECUADOR

1.- Objetivos de Unidad

Puntuación obtenida para tus objetivos de unidad : 77,25

Objetivos de D. U.N. ECUADOR / DIREÇÃO UNIDADE DE NEG

Puntuación parcial obtenida para los objetivos de unidad de esta unidad 77,25

Producción WI UN Ecuador (Mboe)

· Indicador:	M Boe producción WI UN Ecuador.
· Estado:	
· Línea de actuación:	Máx. eficienc. utilización capacidad productiva
· Valor a conseguir:	4.12 Mboe
· Valor conseguido el año anterior:	4.85 Mboe
· Valor mínimo a conseguir:	3.91 Mboe
· Valor semestral:	2.16 Mboe
· Valor final:	4.18 Mboe
· Peso:	20
· Puntuación:	100

Proyectos Estrategicos

· Indicador:	Mejorar el valor de la UGE Ecuador
· Estado:	
· Línea de actuación:	Mejorar la rentabilidad
· Valor a conseguir:	Calculo del valor de la UGE mejor que el valor de cierre del 2.013
· Valor conseguido el año anterior:	N/A
· Valor mínimo a conseguir:	
· Valor semestral:	En proceso

· Valor final:	En proceso
· Peso:	20
· Puntuación:	50

Control de Gasto

· Indicador:	Gastos Gestionables (gastos de personal y servicios exteriores) excluyendo otros servicios corporativos y con inclusión de NNAA (ITT e Ishpingo)kUS\$ W.I.
· Estado:	
· Línea de actuación:	Máx. eficienc. utilización capacidad productiva
· Valor a conseguir:	72.066 MUSD
· Valor conseguido el año anterior:	62.750 MUSD
· Valor mínimo a conseguir:	75.622 MUSD
· Valor semestral:	35.806 MUSD
· Valor final:	64.429 MUSD
· Peso:	10
· Puntuación:	100

Desarrollo Proyecto Wati

· Indicador:	Cumplir programa inversiones Wati k US\$ W.I.
· Estado:	
· Línea de actuación:	Máx. eficienc. utilización capacidad productiva
· Valor a conseguir:	-5% PA 2.014: 5.569 k US\$.
· Valor conseguido el año anterior:	N/A
· Valor mínimo a conseguir:	PA 2.014: 5.862 k US\$
· Valor semestral:	1.819 k US\$
· Valor final:	6.099 k USD

· Peso:	10
· Puntuación:	0

Resultado Operativo

· Indicador:	Cumplir resultado operativo homogenizado excluyendo contingencias fiscales. Incluyendo costos de NNAA (ITT e Ishpingo)
· Estado:	
· Línea de actuación:	Mejorar la rentabilidad
· Valor a conseguir:	37.524 k US\$
· Valor conseguido el año anterior:	46.456 k US\$
· Valor mínimo a conseguir:	35.423 k US\$
· Valor semestral:	48.180 k US\$.
· Valor final:	45.573 k USD
· Peso:	15
· Puntuación:	100

P&O:1. Encuesta de clima## 2. Cumplimiento PROA

· Indicador:	VER CUADERNO
· Estado:	
· Línea de actuación:	Cultura y Gestión de Personas
· Valor a conseguir:	1.1. Mejora del promedio de los 13 ítems y mejora del al menos 9 de ellos.##1.2. Definición del plan de acción transversal y en las unidades##2. Cumplir 2 de 2
· Valor conseguido el año anterior:	1. N/A##2. N/A
· Valor mínimo a conseguir:	1.1. Mejora del promedio de los 13 ítems.##1.2. Definición del plan de acción transversal y en las unidades.##2. Cumplir 1 de 2
· Valor semestral:	1 2.5%##2 1.10 %

· Valor final:	1. 2.5%##2. 2.5%
· Peso:	10
· Puntuación:	98

1. Occupational Safety.##2. Leading Indicators.##3. HSE Improvements Projects.

· Indicador:	1.1. Lost Time Injury Rate (LTIR).##1.2. Total Recordable Injury Rate (TRIR).##2.1. IIR.##2.2. IAIR.##2.3. Process Safety (base line 2.015-2.020).
· Estado:	
· Línea de actuación:	Seguridad y Medio Ambiente
· Valor a conseguir:	1.1 Rate: 0.16-.031.##1.2 Rate: 0.79.##2.1 IIR (High, urgent or extreme): 95%## IIR (Moderate): 90%.##2.2 IAIR (High, urgent or extreme):90%.## IAIR (Moderate): 80%.##2.3 Process Safety (base line 2.015-2.020).##En el apartado 2 cumplir 2 de 3
· Valor conseguido el año anterior:	1.1 0.49##2.1 50% y 77% respectivamente.##2.2 33% y 50% respectivamente.
· Valor mínimo a conseguir:	Los mismos expresados como valores a conseguir.
· Valor semestral:	1.1 0##1.2 1.17##2.1 100%##2.2 100%##2.3 10%
· Valor final:	1.1 0,31##1.2 3,12##2.1 100%##2.2 100%##2.3 100%
· Peso:	15
· Puntuación:	83

2.- Valores

Perfil Profesional

·Integridad:

· **En Repsol cuidamos el bienestar de las personas, la compañía y el entorno en el que operamos y actuamos conforme a los compromisos que adquirimos**

· CUMPLIR CON LOS COMPROMISOS: Cumpro los compromisos que adquiero, respetando los principios y valores de compañía (norma ética y conductas).

·Responsabilidad:

· **En Repsol alcanzamos nuestros retos teniendo en cuenta el impacto global de nuestras decisiones y actuaciones, en las personas, el entorno y el planeta**

· GESTIONAR CON VISIÓN GLOBAL Y SOSTENIBLE: Actúo y tomo decisiones, mirando más allá del presente y de mi área de actuación, teniendo en cuenta los posibles impactos en mi entorno, las personas y la imagen de compañía.

·Transparencia:

· **En Repsol trabajamos bajo la máxima de que todas nuestras actuaciones puedan ser reportadas de manera veraz, clara y contrastable, y entendemos la información como un activo de la compañía que compartimos para generar valor**

· COMPARTIR Y COMUNICAR CON HONESTIDAD: Comparto proactivamente información rigurosa (objetiva) y veraz (contrastada) para el desarrollo de mi actividad y de las personas. Me comunico de forma generosa y clara generando impacto en los demás.

·Flexibilidad:

· **Nuestra escucha activa permite la consecución de nuestros retos de forma equilibrada y sostenida**

· ACTUAR EN RED: Impulso formas de trabajo colaborativas y de confianza en todas mis actividades profesionales, logrando alcanzar objetivos compartidos.
· ADECUARSE AL ENTORNO: Actúo de acuerdo al contexto donde opera la compañía.

·Innovación:

· **En Repsol creemos que la clave de nuestra competitividad y evolución reside en nuestra capacidad para generar ideas y llevarlas a la práctica, en un entorno de colaboración y aprendizaje colectivo continuo**

· IMPULSAR LA MEJORA Y EL CAMBIO: Promuevo continuamente el cambio en mi área de responsabilidad, cuestionando lo establecido, experimentando, e implementando nuevas ideas para el logro de la estrategia de la Compañía.
· INTERÉS POR APRENDER: Aprendo continuamente, incorporo y comparto el conocimiento obtenido de las experiencias, aciertos, y errores de mi actividad.

3.- Compromisos individuales

· Función, Proyecto, iniciativa de mejora o de desarrollo:	INCENTIVAR LA OBTENCIÓN DE AHORROS EN LA GESTIÓN DE C
Descripción de las acciones a realizar y resultados esperados:	% Cumplimiento = Ahorro alcanzado en adjudicaciones / Total adjudicado (mayor al 5%)
Conducta clave:	Responsabilidad
Descripción de cómo apoya el valor y la conducta clave:	El ahorro en la gestión de C&C es un pilar fundamental para mantener los resultados operativos de la UN Ecuador, debido a que el contrato con el estado es muy exigente e inflexible.
Principal Línea de Actuación relacionada:	Mejorar la rentabilidad
Peso del compromiso:	30
Acciones realizadas:	Objetivo que se desarrolla durante todo el periodo.
Valoración del avance:	Superado
Comentario:	Objetivo cumplido tanto a título individual como grupal. Excelente gestión.
· Función, Proyecto, iniciativa de mejora o de desarrollo:	OPTIMIZAR EL TIEMPO DE GESTIÓN DE LAS CONTRATACIONES
Descripción de las acciones a realizar y resultados esperados:	% Cumplimiento ISUP/OPERACIONES = Tiempo de Gestión (menor a 60 días); % Cumplimiento SMA/OTRAS ÁREAS = Tiempo de Gestión (menor a 45 días); % Cumplimiento PERFORACIÓN = Tiempo de Gestión (menor a 145 días)

Conducta clave:	Integridad
Descripción de cómo apoya el valor y la conducta clave:	El tiempo de gestión de las contrataciones es un aspecto primordial en la calidad de servicio que brindamos como C&C a nuestros clientes internos.
Principal Línea de Actuación relacionada:	Maximizar el valor aportado a los clientes
Peso del compromiso:	20
Acciones realizadas:	Objetivo que se desarrolla durante todo el periodo.
Valoración del avance:	Realizado parcialmente
Comentario:	Operaciones, tiempo promedio 90, objetivo 60. SMA y Otros, tiempo promedio 74, objetivo 45. Global, tiempo promedio 61, objetivo 71.
· Función, Proyecto, iniciativa de mejora o de desarrollo:	FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS EN LOS PROCESOS DE LICITACIÓN
Descripción de las acciones a realizar y resultados esperados:	% Cumplimiento = % Licitaciones con más de 3 ofertas validas (mayor al 45%)
Conducta clave:	Transparencia
Descripción de cómo apoya el valor y la conducta clave:	Tener una elevada participación de empresas en los procesos de licitación, garantiza tener precios competitivos y diversificación del riesgo. Debemos mejorar el interés que generamos a los proveedores, en un mercado dominado por PAM.

Principal Línea de Actuación relacionada:	Transparencia en información y Resp. Social
Peso del compromiso:	20
Acciones realizadas:	Objetivo que se desarrolla durante todo el periodo.
Valoración del avance:	Alcanzado
Comentario:	Objetivo individual cumplido (44%). Objetivo grupal cumplido (63%). Se homogeneiza el resultado del objetivo como Alcanzado, dado que los indicadores disponibles aún no cuentan con la información correspondiente a la Campaña de Perforación
Función, Proyecto, iniciativa de mejora o de desarrollo:	MEJORAR EL RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE INTERNO
Descripción de las acciones a realizar y resultados esperados:	% Cumplimiento = Evidenciar la participación en reuniones de seguimiento y planeación con las diferentes áreas usuarias (mínimo con frecuencia mensual).
Conducta clave:	Flexibilidad
Descripción de cómo apoya el valor y la conducta clave:	El buen relacionamiento con el cliente interno viabiliza la consecución de resultados, mediante apoyo y asesoramiento bidireccional.
Principal Línea de Actuación relacionada:	Máx. eficienc. utilización capacidad productiva
Peso del compromiso:	10

Acciones realizadas:	Objetivo que se desarrolla durante todo el periodo.
Valoración del avance:	Alcanzado
Comentario:	Reuniones específicas con las Áreas Usuarias: Perforación: reuniones quincenales durante 2014 para el cierre de la Campaña WATI 2015. SMA: revisiones quincenales de avance ISUP: revisiones puntuales a pedido, dado que se ha tomado su gestión
· Función, Proyecto, iniciativa de mejora o de desarrollo:	VISIBILIZAR LA GESTIÓN DE C&C EN EL BLOQUE 16
Descripción de las acciones a realizar y resultados esperados:	% Cumplimiento = Incrementar la interacción directa con el cliente interno del Bloque 16 (Permanencia de mínimo 10 días al año en el Bloque 16, en más de 1 ingreso)
Conducta clave:	Flexibilidad
Descripción de cómo apoya el valor y la conducta clave:	La interacción directa con nuestros clientes internos que laboran en el Bloque 16, realza la importancia que tienen en nuestra gestión y mejora la comunicación.
Principal Línea de Actuación relacionada:	Maximizar el valor aportado a los clientes
Peso del compromiso:	10
Acciones realizadas:	Objetivo que se desarrolla durante todo el periodo.
Valoración del avance:	Reformulado

Comentario:	Involucramiento efectivo e interacción con las Áreas Usuarias para la consecución de los resultados esperados. Se ha trabajado adecuadamente en el cierre de los procesos de la Campaña de WATI 2015.
Función, Proyecto, iniciativa de mejora o de desarrollo:	APOYO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO WATI
Descripción de las acciones a realizar y resultados esperados:	% Cumplimiento: Al final del año 2014 todos los procesos de contratación para el desarrollo del Proyecto Wati deben estar adjudicados.
Conducta clave:	Integridad
Descripción de cómo apoya el valor y la conducta clave:	El cumplimiento de la fecha de inicio de la perforación de los pozos para el desarrollo del campo Wati, asegura el ingreso de producción adicional en tiempo, aspecto relevante para el resultado operativo de la UN Ecuador.
Principal Línea de Actuación relacionada:	Mejorar la rentabilidad
Peso del compromiso:	10
Acciones realizadas:	Objetivo que se desarrolla durante todo el periodo.
Valoración del avance:	Superado
Comentario:	Objetivo cumplido. Buen trabajo. Debemos cerrar el tema de la formalización contractual ASAP.

5.- Estado de firmas

· Por el jefe XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

14.04.2015

· Por el colaborador:

15.04.2015

· Comentario del superior:

Guido , has desempeñado tus funciones como analista de contrataciones de manera excelente durante el ejercicio 2014. Felicitaciones. Sin embargo, tal cual te comenté en la entrevista, ahora tienes un reto mayor, mantener esa condición en adelante.

· Comentario del empleado:

· Valoración:

Excelente

· Conformidad con la valoración :

Si

· Entrevista de comunicación de valoración: ¿Se ha realizado?

Si

· ¿Cuál ha sido tu grado de satisfacción con la misma?

ALTO: DIÁLOGO TRANSPARENTE Y CONSTRUCTIVO, BASADO EN ACCIONES Y EVIDENCIAS CLARAS

· ¿Algún comentario adicional sobre la misma?

· FORTALEZA/ÁREA DE MEJORA:

FORTALEZA

VALOR:

Integridad

EVIDENCIA:

En toda gestión encomendada Guido a demostrado eficiencia en el cumplimiento de los compromisos. Excelente feedback de las Gerencias que maneja en la gestión de sus requerimientos (forma y tiempo).

· FORTALEZA/ÁREA DE MEJORA:

FORTALEZA

VALOR:

Flexibilidad

EVIDENCIA:

El manejo de diferentes áreas de gestión dentro del Departamento de C&C la han enriquecido en sus conocimientos, demostrando en cada nueva asignación (cambio de áreas asignadas) una gran capacidad de adaptación, obteniendo buenos resultados para

sus diferentes
áreas usuarias.

· FORTALEZA/ÁREA DE MEJORA:

FORTALEZA

VALOR:

Innovación

EVIDENCIA:

Si bien Guido es relativamente nuevo dentro del Departamento de C&C, ya ha gestionado requerimientos de las áreas más complejas de la compañía (Operaciones, Perforación, etc.). Su interés y facilidad de aprendizaje es destacable, más aún cuando está a su cargo el desarrollo de los procesos de licitación de "Servicio de Perforación de Wati", mismo que representa un gran reto profesional.

· FORTALEZA/ÁREA DE MEJORA:

ÁREA DE MEJORA

VALOR:

Responsabilidad

EVIDENCIA:

Conforme se vaya desarrollando Guido (corto y mediano plazo), se convertirá en un referente en la gestión de C&C, dando un mayor valor agregado a su gestión. Es necesario buscar los medios adecuados para consolidar sus conocimientos y entendimiento del negocio.